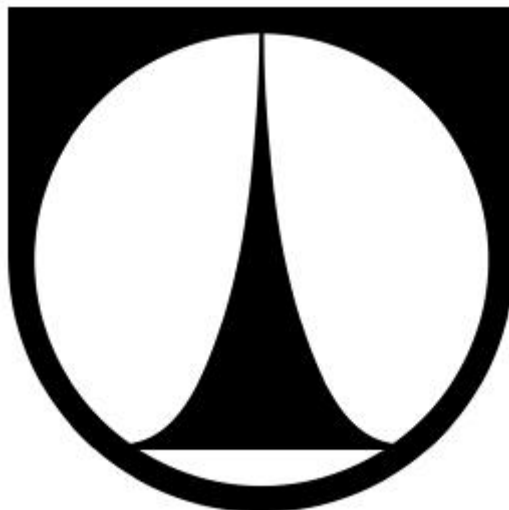


**TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**  
**Ekonomická fakulta**



**DIPLOMOVÁ PRÁCE**

**2013**

**Bc. Vít Fiala**

# **TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI**

## **Ekonomická fakulta**

Studijní program: N 6208 – Ekonomika a management  
Studijní obor: Podniková ekonomika

### **Identifikace cílové skupiny klubu HC LEV Praha a návrh vhodné komunikační strategie**

**Identification of Target Group of the Club HC LEV Praha and  
Proposal of the Appropriate Communication Strategy**

DP-EF-KMG-2013-07

Bc. Vít Fiala

Vedoucí práce: Ing. Otakar Ungerman, Ph.D., katedra marketingu

Konzultant: Jan Rachota, DiS., manažer komunikace, HC LEV, a.s.

Počet stran: 108

Počet příloh: 4

Datum odevzdání: 10. května 2013

## **Prohlášení**

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 10. května 2013

Bc. Vít Fiala

## **Poděkování**

Na tomto místě bych chtěl vyjádřit své poděkování všem, kteří mi byli při zpracování této diplomové práce nápomocní. Zejména bych rád poděkoval svému vedoucímu práce panu Ing. Otakaru Ungermanovi, Ph.D. za jeho cenné rady a odborné připomínky, kterými významně přispěl k vypracování této práce. Dále bych chtěl poděkovat panu Janu Rachotovi, DiS., manažeru komunikace společnosti HC LEV, a.s., který mi poskytl potřebné informace a interní klubové materiály, se kterými jsem mohl pracovat. Také bych touto cestou rád poděkoval svým rodičům za jejich bezmeznou podporu během mého studia.

## **Anotace**

Diplomová práce *Identifikace cílové skupiny klubu HC LEV Praha a návrh vhodné komunikační strategie* se zabývá specifickou oblastí marketingu, kterou je sportovní marketing. Práce je zaměřena především na marketingovou komunikaci hokejového klubu HC LEV Praha s cílovými skupinami klubu, veřejností a médii. Cílem práce je identifikovat cílovou skupinu klubu a na základě této identifikace navrhnout vhodnou komunikační strategii. Teoretická část popisuje základní nástroje marketingového a komunikačního mixu typické pro sportovní prostředí. V praktické části je nejprve představen klub HC LEV Praha a také nástroje komunikačního mixu, které klub již používá. Následně je prostřednictvím kvantitativního výzkumu identifikována cílová skupina klubu a na základě výsledků tohoto výzkumu je navržena strategie, jejímž cílem je zefektivnění komunikace klubu.

## **Klíčová slova**

Cílová skupina, komunikační mix, lední hokej, LEV Praha, marketing, marketingová komunikace, komunikační strategie, marketingový mix, reklama, sportovní marketing.

## **Annotation**

The thesis *Identification of Target Group of the Club HC LEV Praha and Proposal of the Appropriate Communication Strategy* is concerned with specific marketing area which is sport marketing. The thesis is mainly focused on the marketing communication of the ice-hockey club HC LEV Praha with the target groups of the club, public and media. The aim of the thesis is to identify the target group of the club and to propose the appropriate communication strategy on the base of this identification. The theoretical part describes the basic tools of marketing and communication mix typical for sport setting. First in the practical part there is presented the club HC LEV Praha and the tools of communication mix which are used by the club. After that the target group of the club is identified through the quantitative research and the strategy to streamline the communication of the club is proposed on the base of the research results.

## **Key Words**

Advertising, Communication Mix, Communication Strategy, Ice-hockey, LEV Praha, Marketing, Marketing Communication, Marketing Mix, Sport Marketing, Target Group.

## Obsah

<b>Seznam ilustrací.....</b>	<b>11</b>
<b>Seznam tabulek.....</b>	<b>12</b>
<b>Seznam zkratk a značek .....</b>	<b>13</b>
<b>Úvod .....</b>	<b>14</b>
<b>1. Marketingové nástroje .....</b>	<b>16</b>
1.1 Marketingový mix.....	16
1.2 Marketingová komunikace .....	19
1.2.1 Reklama.....	21
1.2.2 Public relations .....	22
1.2.3 Podpora prodeje.....	23
1.2.4 Přímý marketing .....	23
1.2.5 Osobní prodej .....	24
1.2.6 Nové trendy v marketingové komunikaci .....	25
1.3 Tvorba marketingové komunikace .....	27
1.4 Strategie marketingové komunikace.....	29
1.5 Obecný komunikační model .....	31
1.6 Sportovní marketing .....	31
<b>2. Současná situace klubu HC LEV Praha.....</b>	<b>33</b>
2.1 Specifika ledního hokeje.....	33
2.2 Kontinentální hokejová liga.....	34
2.2.1 Historie Kontinentální hokejové ligy .....	35
2.2.2 Kontinentální hokejová liga v České republice.....	38
2.3 Představení klubu HC LEV Praha .....	40
2.3.1 Základní informace o klubu .....	40
2.3.2 Vlastníci klubu .....	41
2.3.3 Rozpočet klubu.....	42
2.3.4 Sportovní úsek klubu.....	42
2.3.5 Působení klubu v Kontinentální hokejové lize.....	43
2.3.6 Návštěvnost a atmosféra na domácích utkáních klubu .....	44

2.4	Marketing klubu HC LEV Praha .....	46
2.4.1	Marketingový mix klubu HC LEV Praha .....	47
2.4.2	Komunikační mix klubu HC LEV Praha .....	51
<b>3.</b>	<b>Identifikace cílové skupiny HC LEV Praha.....</b>	<b>63</b>
3.1	Cíle výzkumu .....	63
3.2	Metody sběru dat .....	63
3.3	Charakteristika základního souboru a výběr respondentů .....	65
3.4	Metody zpracování získaných dat.....	66
3.5	Vyhodnocení jednotlivých otázek .....	66
3.6	Vyhodnocení výzkumu .....	86
<b>4.</b>	<b>Navržení strategie k zefektivnění komunikace klubu .....</b>	<b>89</b>
4.1	Navržení komunikační strategie .....	90
4.2	Výběr komunikačních nástrojů .....	93
4.2.1	Reklama.....	93
4.2.2	Podpora prodeje.....	95
4.2.3	Public relations .....	99
4.2.4	Přímý marketing a osobní prodej .....	100
4.2.5	Nové moderní nástroje komunikace.....	101
	<b>Závěr .....</b>	<b>102</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>105</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>108</b>
<b>Příloha A</b>	<b>Dotazník k výzkumu.....</b>	<b>109</b>
<b>Příloha B</b>	<b>Ukázka inzerce v tištěných médiích .....</b>	<b>111</b>
<b>Příloha C</b>	<b>Ukázka propagačních letáků .....</b>	<b>112</b>
<b>Příloha D</b>	<b>Ukázka venkovní reklamy .....</b>	<b>114</b>



## Seznam ilustrací

Obrázek 1: Integrovaná marketingová komunikace .....	20
Obrázek 2: Kroky při vytváření účinné marketingové komunikace.....	27
Obrázek 3: Push strategie .....	30
Obrázek 4: Pull strategie.....	30
Obrázek 5: Shannon-Weaverův komunikační model .....	31
Obrázek 6: Logo Kontinentální hokejové ligy .....	34
Obrázek 7: Mapa klubů KHL – západní konference .....	36
Obrázek 8: Mapa klubů KHL – východní konference .....	37
Obrázek 9: Logo klubu HC LEV Praha.....	41
Obrázek 10: Průměrná návštěvnost domácích utkání HC LEV Praha .....	44
Obrázek 11: Průměrná domácí návštěvnost pražských klubů v základní části .....	45
Obrázek 12: Promo obrázek k charitativnímu projektu Movember Lev Praha.....	56
Obrázek 13: Maskot HC LEV Praha – lev Bruncvík .....	61
Obrázek 14: Členství respondentů v oficiálním fanklubu HC LEV Praha.....	67
Obrázek 15: Vlastnictví permanentní vstupenky na domácí utkání HC LEV Praha.....	68
Obrázek 16: Pravidelnost návštěv respondentů na domácích utkání HC LEV Praha .....	69
Obrázek 17: Doprovod respondentů na domácích utkáních HC LEV Praha .....	70
Obrázek 18: Hlavní vliv při rozhodování respondentů o návštěvě utkání HC LEV Praha .	71
Obrázek 19: Spokojenost respondentů s výší cen vstupného .....	72
Obrázek 20: Zdroj informací o konání nejbližších domácích utkáních HC LEV Praha .....	73
Obrázek 21: Jiné sportovní akce v Praze navštěvované respondenty .....	74
Obrázek 22: Účast respondentů na mimohokejových akcích pro fanoušky.....	76
Obrázek 23: Vlastnictví nějakého předmětu z klubového fanshopu .....	77
Obrázek 24: Dodatečné služby požadované respondenty .....	78
Obrázek 25: Spokojenost respondentů s komunikací klubu směrem k fanouškům .....	80

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Ceny jednorázového vstupného na utkání základní části v sezóně 2012/13 .....	48
Tabulka 2: Ceny permanentních vstupenek na utkání základní části v sezóně 2012/13 .....	49
Tabulka 3: SMS servis HC LEV Praha .....	60
Tabulka 4: Rozdělení respondentů podle pohlaví .....	80
Tabulka 5: Rozdělení respondentů podle věku .....	81
Tabulka 6: Rozdělení respondentů podle postavení ve společnosti .....	82
Tabulka 7: Rozdělení respondentů podle dosaženého vzdělání .....	83
Tabulka 8: Rozdělení respondentů podle bydliště.....	84
Tabulka 9: Rozdělení respondentů podle disponibilního měsíčního příjmu .....	85
Tabulka 10: Rozpočet navržené strategie pro sezónu 2013/14 .....	91
Tabulka 11: Časový plán navržené strategie pro sezónu 2013/14.....	92

## Seznam zkratek a značek

APK	Asociace profesionálních klubů
ČSLH	Český svaz ledního hokeje
HC	Hockey Club (Hokejový klub)
ISIC	International Student Identity Card (Mezinárodní studentská identifikační karta)
KHL	Kontinentální hokejová liga
MHD	Městská hromadná doprava
NHL	Národní hokejová liga
SMS	Short Message Service (Služba krátkých textových zpráv)
SZLH	Slovenský svaz ľadového hokeja
VIP	Very Important Person (Velmi důležitá osoba)
ZTP	Zvlášť těžce postižený
ZTP/P	Zvlášť těžce postižený s průvodcem

## Úvod

Marketing představuje nedílnou součást politiky firmy, jejímž cílem je dosažení ekonomické rentability. Při cestě za dosažením tohoto cíle hraje marketing často rozhodující roli. Marketing zasahuje jak do oblasti zboží, tak do oblasti služeb. A do oblasti služeb se řadí i zážitkový průmysl, pod který spadá i průmysl sportovní. A i tento průmysl podlehl nutnosti se marketingem zabývat a tak se ze sportu postupně stalo plnohodnotné odvětví marketingu. Takže sport jako takový již není jen pouhou zábavou. Sportovní kluby a organizace musí v dnešní době o své zákazníky tvrdě bojovat, protože i v tomto odvětví je konkurence obrovská. A jejich marketingové úsilí je jednou z nejdůležitějších forem tohoto boje o zákazníka, kdy cílem je získat nové zákazníky na svou stranu a ty stávající si udržet. Velký význam je tedy přikládán cílené marketingové komunikaci se skupinami stávajících zákazníků, nových potenciálních zákazníků ale i s dalšími zainteresovanými skupinami, jimiž jsou média, sponzoři a veřejnost.

Sport, jakožto marketingové odvětví, je velmi aktuální téma. Počátky tohoto specifického odvětví marketingu se datují zhruba do období po revoluci. Ovšem i přesto, že sport byl už tehdy fenoménem, do kterého přitékaly obrovské sumy peněz, pořád byl marketing ve sportovních organizacích dosti zanedbáván. Sportovní marketing však prošel a dodnes prochází rychlým vývojem. A dnes tak již lze přirovnat činnost sportovních organizací v oblasti marketingu k marketingové činnosti tradičních společností.

Tématem zkoumání diplomové práce je komunikační strategie vybraného sportovního klubu. Sledována je tedy marketingová komunikace vybraného klubu se všemi zainteresovanými skupinami. Práce se však v největší míře zaměřuje na komunikaci se stávajícími a potenciálními zákazníky, tedy s cílovými skupinami. Tím vybraným klubem je hokejový klub HC LEV Praha, který byl zvolen nejen proto, že lední hokej patří společně s fotbalem i v oblasti marketingu k absolutní špičce mezi sporty v České republice. Výběr tohoto klubu je zajímavý také v tom, že v době, kdy byla práce zpracovávána, klub prožíval teprve první rok své činnosti. Zhruba před rokem, tedy ještě v nedávné minulosti, se jednalo o zcela nový klub absolutně bez historie a bez fanoušků. Proto v případě tohoto klubu význam marketingu a marketingové komunikace ještě stoupá.

Cílem práce je za pomoci výzkumu identifikovat cílové skupiny klubu HC LEV Praha. Častý problém při sestavování komunikační strategie pro sportovní kluby představuje totiž ten fakt, že neznají dokonale své zákazníky. A pro klub HC LEV Praha byla tato situace ještě složitější v tom, že žádné fanoušky do té doby neměl. Výsledky výzkumu dále slouží jako podklad pro vyhodnocení efektivnosti používaných nástrojů komunikačního mixu a pro navržení vhodných doporučení v oblasti komunikace, jejichž úkolem je stávající zákazníci udržet a další nové získat.

V diplomové práci je použito metod deskripce a primárního kvantitativního výzkumu. Deskripce byla použita k seznámení se s marketingovým mixem klubu a s nástroji komunikačního mixu, které pražský klub již využívá. Informace nejen o těchto nástrojích poskytl manažer komunikace pan Jan Rachota, DiS. Metoda primárního kvantitativního výzkumu je použita k identifikaci cílové skupiny klubu, ke zjištění spojenosti této skupiny s klubovou komunikací a zjištění specifických požadavků této skupiny v souvislosti s komunikací klubu.

Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části je vysvětlen pojem marketing a jeho význam. Dále se práce zabývá nástroji marketingu a poté už se blíže zaměřuje na teorii marketingové komunikace a jejích nástrojů. Následuje vysvětlení specifik sportovního marketingu. Úvod praktické části je věnován představení klubu HC LEV Praha a soutěže KHL, ve které klub působí. V další části je věnována pozornost popisu marketingového mixu klubu a používaných komunikačních nástrojů. Stěžejní částí práce je poté kapitola s vyhodnocením výše zmíněného výzkumu a následující kapitola s návrhy na zefektivnění komunikace klubu.

# 1. Marketingové nástroje

Ač si to lidé možná někdy příliš neuvědomují, tak s marketingem se setkávají téměř všude ve svém okolí. Lidé a podnikatelské subjekty totiž vykazují nesčetné množství činností, které se dají ať už blíže či vzdáleně nazývat marketingem. V tvrdém konkurenčním boji, který dnes na trhu bezpochyby je, by firmy bez vhodné marketingové koncepce nebyly schopny přežít. Dalo by se říci, že dobře koncipovaný marketing je základem podnikatelského úspěchu. To si většina podniků i přesto, že marketing je jak finančně tak časově velmi náročný proces, uvědomuje a marketing se tedy snaží nepodceňovat. Marketing ovšem není žádný jednoduchý proces, jedná se o složitý dlouhodobý proces analyzování, předvídání, plánování a rozhodování. Mezi nejsrozumitelnější a nejvýstižnější definice marketingu patří definice jednoho z prvních autorů marketingové literatury v Česku Jaroslava Světlíka (2003, s. 6), která říká, že *„marketing je proces řízení, jehož výsledkem je poznání, předvídání, ovlivňování a v konečné fázi uspokojování potřeb a přání zákazníků efektivním a výhodným způsobem zajišťujícím splnění cílů organizace.“* Ve stručnosti by se dalo říci, že hlavním účelem marketingu je naplňovat potřeby se ziskem. Cílem marketingu je tedy nabídka toho, co si zákazník přeje. A to v ceně, která je pro zákazníka přijatelná a která současně odpovídá cenové strategii společnosti. Marketing také volí vhodné distribuční cesty, jakými je produkt zákazníkům nabízen. V neposlední řadě se snaží marketing komunikovat se zákazníkem takovým způsobem, aby v zákaznících vzbuzoval důvěru ve svůj produkt a společnost obecně. Pravidlem také je, že komunikace se zákazníkem nekončí okamžikem samotného prodeje, ale pokračuje i nadále, jelikož cílem samozřejmě je, budovat se zákazníky dlouhodobé vztahy, aby se zákazníci spokojeně vraceli. V konečném důsledku by ovšem kromě spokojenosti zákazníků měla být zajištěna i spokojenost podniku v podobě dostatečného zisku pro další rozvoj a růst (Kotler a Keller, 2007).

## 1.1 Marketingový mix

Jeden z celosvětově nejuznávanějších odborníků v oblasti marketingu P. Kotler (1995, s. 74) definoval marketingový mix jako *„soubor marketingových nástrojů, které firma používá k tomu, aby usilovala o dosažení svých marketingových cílů na cílovém*

trhu.“ Nejzákladnější marketingový mix lze označit jako 4P, podle anglického product, place, price a promotion. V české terminologii jsou tyto nástroje označovány jako produkt, místo nebo distribuce, cena a komunikace. Zjednodušeně by se dalo říci, že vedení podniku se zabývá tím, jaký produkt či produkty bude na trhu zákazníkům nabízet, za jakou cenu, jakým způsobem a jakými cestami ho zákazníkům bude nabízet a také jakým způsobem bude produkt propagovat a zviditelňovat. Kromě tohoto základního marketingového mixu existuje několik dalších, které mix 4P rozšiřují. Tím nejznámějším je marketingový mix užívaný v oblasti služeb, kde jsou rozhodujícími nástroji pro úspěch marketingových strategií i lidé a proces neboli způsob poskytování služeb (Světlik, 2005).

### **Produkt**

Kotler (2007, s. 70) uvádí, že produkt je *„cokoli, co je možné nabídnout trhu ke koupi, použití či spotřebě a co může uspokojit nějakou potřebu či přání.“* Z pohledu marketingu je vnímán ve třech úrovních, jsou jimi jádro, reálný produkt a rozšířený produkt. Pod pojmem jádro produktu si lze představit základní užitek produktu, pro který si zákazníci produkt kupují. Reálný produkt představuje to, v jaké formě je produkt nabízen, uvažuje tedy balení, design, značku a kvalitu. Rozšířený produkt zahrnuje veškeré dodatečné služby, kterými mohou být poradenství, záruka či údržba nebo poprodejní servis. Produkt může mít hned několik podob, produktem může být výrobek, služba, zážitek, událost, osoba, místo, informace či jen pouhá idea. Úkolem managementu podniku je přizpůsobit produkt tak, aby vycházel z potřeb a požadavků cílových zákazníků. Konkrétně v případě sportovního produktu nelze hovořit o produktu homogenním. Může jím být sportovní výkon, sportovní zboží, členství ve sportovním klubu či prodej reklamních ploch v místě konání sportovní události. Při tvorbě marketingové strategie je velmi důležité obeznámit se se všemi vlastnostmi sportovního produktu, který je nabízen. Po zhodnocení všech vlastností produktu jsou voleny vhodné cenové, distribuční a propagační strategie (Kotler et. al, 2007).

### **Cena**

Cena je jediným nástrojem marketingového mixu přinášející zisk. Je chápána jako míra hodnoty produktu a je marketingovým nástrojem, který nejvýraznějším způsobem ovlivňuje zákaznické rozhodování o koupi. Nižší ceny motivují k nákupu ekonomicky smýšlející spotřebitele, vysoké ceny jsou obvykle známkou toho, že produkt je něčím

výjimečný. Při stanovování cen nejvíce rozhodují informace o stavu poptávky, nákladech, cenách konkurence či jedinečnosti produktu. Do prodejní ceny se často promítají i necenové nástroje, kterými jsou balení, značka neboli brand a způsob distribuce či propagace. Tyto nástroje mají na zákazníka především psychologický vliv. Výsledná cena produktu je ve své konečné fázi stanovení nastavena tak, aby prodejce produkoval zisk a zároveň, aby byl zákazník ochoten ji zaplatit. V případě sportovního produktu je vzhledem k tomu, že produkt bývá často nehmotného charakteru, stanovení ceny obtížnější. Typickým příkladem jsou sportovní utkání, u kterých při ocenění rozhodují zejména necenové vlivy. A to hlavně ty psychologické, mezi které se řadí sounáležitost s klubem, rivalita vůči soupeři či vnímání jedinečnosti utkání (Kotler et al., 2007).

### **Distribuce**

Neméně důležitým úkolem účastníka trhu je zvolit a zajistit vhodné distribuční cesty, prostřednictvím kterých dostane produkt ke koncovým zákazníkům. Při tvorbě distribučního systému je nutné vykalkulovat si náklady spojené s distribucí a určit charakter a hustotu distribuční sítě. Typ distribuční sítě primárně závisí na tom, zdali je nabízený produkt hmotný či nehmotný. Při specifickém zaměření na sportovní produkty lze mezi ty hmotné zařadit sportovní zboží, které se často vyrábí v masové produkci a tak je nutné zajistit distribuční cesty od výrobce do míst prodeje. Odlišně je tomu u sportovních produktů nehmotných, které představují zejména sportovní utkání. V těchto případech je spíše než volba distribučních cest nutná cílená propagace a zviditelnění produktu a klubu, protože chce-li zákazník takovýto produkt „spotřebovat“, musí většinou přímo navštívit zdroj, který jej nabízí. Osobní účast v místě konání však už zdaleka není jedinou možností, jak sportovní událost sledovat. Sport je fenomén a tak získává stále větší prostor v masových médiích. Většinu důležitých sportovních událostí a akcí je tak možné v přímých přenosech sledovat v televizi, rozhlasu či na internetu (Kotler et al., 2007).

### **Komunikace**

Marketingová komunikace je považovaná za významnou a nejvíce viditelnou součást marketingového mixu. Účelem marketingové komunikace je informovat trh a současné i potenciální cílové skupiny o vlastnostech produktu, které mohou ovlivnit spotřebitelské chování. Informuje tedy o ceně, dostupnosti a výhodách produktu. Prostřednictvím

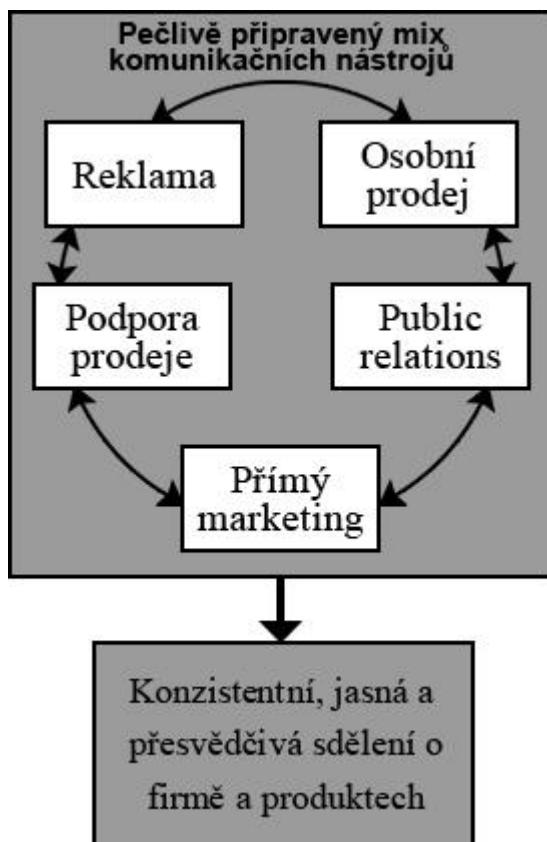


marketingové komunikace se často společnosti snaží pracovat na tvorbě vlastní image a značky, což je neméně důležité. Rozlišuje se hned několik nástrojů marketingové komunikace. Patří mezi ně pět tradičních nástrojů, kterými jsou nejčastěji se vyskytující reklama, dále public relations, podpora prodeje, přímý marketing a osobní prodej. Kromě nich, protože marketing je neustálé se vyvíjejícím oborem, se objevuje i celá řada nových moderních komunikačních nástrojů, mezi které se řadí virální marketing, guerillový marketing, event marketing, product placement, digitální marketing a ambush marketing (Kotler et al., 2007).

## **1.2 Marketingová komunikace**

Jak již bylo zmíněno výše, tak důležitým marketingovým nástrojem je také komunikace. Účelem marketingu totiž není jen výběr vhodného produktu, stanovení adekvátní ceny a zpřístupnění produktu na trhu. Společnosti jsou kromě tohoto, pokud chtějí být úspěšné, nuceny věnovat svůj čas i komunikaci se současnými ale i potenciálními cílovými skupinami a veřejností. Otázkou pro management společností tak není, zda se komunikaci s veřejností zabývat, ale spíše to, co svými sděleními chce říci, jakou formou to říci a také jak často. Marketingová komunikace má za primární cíl informovat, přesvědčovat a připomínat. Cílové skupině zákazníků by tedy mělo být jasné, k čemu je daný produkt určen, v čem je jedinečný, jak, kdy a kde se používá, jakým druhem osob je využíván, jaké podmínky a odměny mohou v případě jeho pořízení získat a která společnost a značka za ním stojí. Neméně důležitým cílem marketingové komunikace je také vytváření a udržování dlouhodobých vztahů se zákazníky, vytváření image společnosti a budování značky. Nejčastěji se vyskytujícím nástrojem komunikace je reklama. V drtivé většině případů je však doprovázena dalšími komunikačními nástroji, které dotváří komunikační mix. V případě základního komunikačního mixu jsou jimi public relations, podpora prodeje, přímý marketing a osobní prodej. V poslední době je stále více skloňován termín integrovaná marketingová komunikace. A to proto, že je vnímán jako jeden z předpokladů pro účinnou komunikaci (Kotler et al., 2007).

Integrace marketingové komunikace čili propojení jednotlivých komunikačních nástrojů je znázorněna na obrázku 1.



Obrázek 1: Integrovaná marketingová komunikace

Zdroj: KOTLER, P., aj., Moderní marketing, s. 818

Definice podle Kotlera (2007, s. 818) říká, že: „*integrovaná marketingová komunikace je koncepce, v jejímž rámci společnost pečlivě integruje a koordinuje množství svých komunikačních kanálů, aby o organizaci a jejích produktech přinesla jasné, konzistentní a přesvědčivé sdělení.*“ Jinými slovy to znamená, že veškeré marketingové a komunikační aktivity by měly vycházet z celkové marketingové komunikační strategie společnosti, která zohledňuje společné cíle společnosti a její pozici na trhu. Charakteristickým znakem integrace je tedy vzájemná propojenost všech nástrojů a prvků komunikačního mixu (Kotler et al., 2007).

### 1.2.1 Reklama

Reklama patří mezi nejstarší, nejviditelnější a nejdůležitější nástroje marketingové komunikace. Reklama, jakožto nejčastěji využívaný prvek komunikačního mixu, je placená forma neosobní komunikace. Oslovuje prostřednictvím masových médií, které jsou také často označovány jako hromadné sdělovací prostředky. Mezi ně patří noviny, časopisy, knihy a letáky, které lze souhrnně označit za tisk, dále televize, film, rozhlas, fotografie a veškeré druhy obrazových a zvukových záznamů, které jsou masově šířeny např. prostřednictvím internetu. Kromě těchto tradičních médií se ještě rozlišují média mezi lidmi méně uvažovaná, mezi které se řadí veletrhy, exkurze, výkladní skříně a reklamní plochy na veřejných prostranstvích, jakými jsou billboardy, velkoplošné obrazovky či city lighty. Média se podle Marshalla McLuhana také dělí na chladná a horká. Chladná média jsou orientována racionálně, což znamená, že přenášejí zejména fakta a informace. Naopak média horká jsou orientována emocionálně, což znamená, že se snaží působit spíše na emoce a smysly příjemce reklamy. Další rozdělení médií rozlišuje média klasická a elektronická. Za klasická média lze považovat veškerá tištěná média. Příkladem elektronických médií je televize, rozhlas, internet či mobilní telefon (Urban, 2011).

Náklady na reklamu jsou často velmi vysoké a výrazně převyšují náklady na ostatní nástroje komunikačního mixu. Tento nástroj komunikace je také tím nejdiskutovanějším, jelikož vzbuzuje rozpory mezi veřejností a podněcuje k častým diskusím. Tvorba reklamy prochází náročným rozhodovacím procesem známým jako „5M“, podle anglického mission, money, message, media a measurement, což lze do češtiny volně přeložit jako poslání, rozpočet, sdělení, média a hodnocení. Rozhoduje se tedy o cílech komunikace, rozpočtu, obsahu a formě sdělení, výběru médií a komunikačních nástrojů a způsobu hodnocení výsledků. Jelikož se jedná většinou o krátké a stručné sdělení, je nutné tomuto procesu rozhodování věnovat dostatek času a úsilí. Při tvorbě reklamního sdělení je tedy potřeba být kreativní tak, aby byla reklama atraktivní a oslovila cílové zákazníky tak, jak společnost zamýšlí. V závislosti na druhu produktu a cílové skupině je také nutné zvolit vhodnou formu a především obsah reklamního sdělení. Reklama se dělí podle funkcí, rozlišujeme reklamy informační, připomínací, přesvědčovací a srovnávací neboli

konkurenční. Přičemž ve většině případů jedno reklamní sdělení plní více těchto funkcí zároveň (De Pelsmacker et al., 2003).

Sportovní organizace se mohou ocitnout na straně poptávky po reklamě, kdy se prostřednictvím masových médií snaží zviditelnit svůj produkt, ale také na straně nabídky reklamy, kdy nabízejí k prodeji či pronájmu reklamní prostory v místě konání sportovní akce (Čáslavová, 2009).

### **1.2.2 Public relations**

Public relations (dále jen PR) neboli vztahy s veřejností patří společně s reklamou mezi nejdůležitější nástroje marketingové komunikace. Tento nástroj se snaží usilovně pracovat na pozitivním vnímání společnosti nejen ze strany cílových zákazníků, ale ze strany celé veřejnosti. Pohled a názory na společnost totiž ovlivňuje a vytváří celá společnost, nikoliv jen samotní zákazníci. Cílem tedy je vytvářet dobré jméno společnosti, budovat a udržovat dobré vztahy a získávat sympatie i druhotných cílových skupin, kterými jsou veřejnost, publikum a jiné zainteresované skupiny. O toto vše se stará tiskový mluvčí, který má na starost komunikaci s médii a vůbec s veřejnými subjekty. Firemními aktivitami, které lze zařadit mezi aktivity PR, jsou dny otevřených dveří, tiskové konference, účast na veletrzích a výstavách, lobbying, podpora a sponzoring kultury a sportu, charitativní akce a udržování dobrých vztahů s médii. Největší nevýhodou PR je ten fakt, že tisk a jiná média mají své vlastní cíle a v závislosti na nich si zprávy a informace poskytnuté společnostmi upravují podle svých představ. Na rozdíl od reklamy tak firmy nemají úplnou kontrolu nad obsahem zpráv, které se v médiích objeví (De Pelsmacker et al., 2003).

Především sponzoring je v oblasti sportu velmi často skloňovaný pojem. Význam tohoto nástroje marketingové komunikace v posledních letech podstatně roste. Sportovní organizace a kluby však patří na tu stranu, která ostatním společnostem nabízí možnost sponzoringu, prostřednictvím něhož mohou pracovat na pozitivním vnímání své značky. Sponzoring totiž spočívá v tom, že společnosti sponzorují sportovní utkání, kulturní události a jiné vysoce sledované události, čímž podporují své jméno a svou značku. A sportovní utkání, jakožto svůj stěžejní produkt, nabízí sportovní organizace. Sportovní

sponzoring však nemusí být spojen pouze s podporou sportovního utkání, ale také s podporou sportovce jako jednotlivce, celého sportovního klubu či jen vybraného týmu klubu nebo celé ligové soutěže. Sponzoring probíhá formou protislužby, kdy společnosti získávají možnost spojit své jméno se sportovní událostí za poskytnutí podpory sportovním klubům v podobě finančních či věcných prostředků (Durdová, 2009).

### **1.2.3 Podpora prodeje**

Podpora prodeje je cílená snaha o krátkodobé zvýšení objemu prodeje. Tento nástroj marketingové komunikace předpokládá, že vyvolá dodatečné prodeje u stávajících zákazníků a zároveň přiměje k nákupu i nové zákazníky. Hlavním cílem tedy je vyvolání okamžité nákupní reakce. Krátkodobý stimul, kterým se tohoto cíle společnosti snaží dosáhnout, ovšem musí být dostatečně výhodný, aby dokázal ovlivnit nákupní chování účastníků trhu. Mezi příklady těchto stimulů patří různé slevy, výhodná balení, kupóny, ochutnávky a vzorky, věrnostní programy, soutěže o ceny či dárky. Je nutné ovšem zacházet s tímto nástrojem s rozmyslem, jelikož příliš častá podpora prodeje může mít za důsledek to, že značka bude považována za levnou. Další nevýhodou je také to, že podpora prodeje nemusí pro společnost být vždy zisková (De Pelsmacker et al., 2003).

### **1.2.4 Přímý marketing**

Přímý marketing je někdy jinak označován jako marketing přímé objednávky. Využívá kanálů, které přímo a adresně oslovují zákazníky. Nabídka i doručení zboží a služeb probíhá přímou cestou bez využití marketingových mezičlánků. Mezi tyto přímé kanály patří telemarketing, teleshopping, direct mailing, online marketing, katalogový prodej či letáky do poštovních schránek. Kromě těchto adresných médií přímý marketing využívá i masová či neadresná média. Ovšem na rozdíl od běžné masové komunikace, jakou je např. reklama, je generována přímá reakce příjemců sdělení, což je hlavní cíl přímého marketingu. Tato přímá zpětná vazba, je jednou z největších výhod tohoto neustále se rozvíjejícího nástroje komunikačního mixu. Právě díky ní mají společnosti možnost okamžitě reagovat a optimalizovat svou nabídku dle přání a požadavků jednotlivých zákazníků, což jim napomáhá v budování dlouhodobých vztahů se zákazníky a získávání

zákaznické důvěry a loajality. Další výhodou je také to, že společnosti mohou za určitý poplatek jednoduše získat databázi jmen a adres téměř jakékoliv vybrané skupiny lidí. Pro spotřebitele je hlavním plusem to, že mu šetří čas, jelikož nákup je možný přímo z domova, a širší nabídka zboží a služeb. Spotřebitel si tedy může z pohodlí domova a bez stresu porovnávat nabídku zboží ze zásilkových katalogů a webových eshopů (De Pelsmacker et al., 2003).

V posledních letech je velký důraz kladen především na online marketing, tedy marketing zaměřený na oslovení uživatelů internetu. Samozřejmostí pro většinu společností už nejsou jen webové stránky či komunikace prostřednictvím direct mailingu, ale také vytváření komunit na sociálních sítích, které jsou stále více populární (Kotler et al., 2007).

### **1.2.5 Osobní prodej**

Dalším nástrojem, který se snaží přímo a okamžitě reagovat na požadavky zákazníků, je osobní prodej, což je forma dvoustranné komunikace, většinou „tváří v tvář“, mezi prodejcem a zákazníkem. Komunikace probíhá buď na prodejních místech, nebo v místě bydliště potenciálního zákazníka. Obsahem této interakce je prezentace produktů, poskytování informací, přesvědčování, budování a udržování dlouhodobých vztahů, řešení případných problémů a naslouchání přáním a požadavkům zákazníků. Osobní prodej, jakožto nejstarší prvek komunikace, si prošel dlouholetým vývojem. Doby, kdy podomním prodejcům šlo zejména o samotný prodej bez ohledu na přání zákazníků, jsou pryč. V současné době patří mezi hlavní priority těchto prodejců i již výše zmíněné budování vztahů se zákazníky, řešení jejich problémů a naslouchání jejich požadavkům (De Pelsmacker et al., 2003).

I sportovní kluby se snaží udržovat si se stálými návštěvníky jejich akcí a partnery kladné vztahy. A to prostřednictvím komfortu a servisu, který je jim nabízen v průběhu sportovních akcí ve VIP zónách, kde může dojít i k osobnímu kontaktu s vedením klubu. Samozřejmostí jsou i veřejnosti přístupné besedy se zástupci klubu a samotnými sportovci.

### **1.2.6 Nové trendy v marketingové komunikaci**

Nástroje marketingové komunikace se neustále vyvíjí kupředu a vznikají tak stále nové a nové trendy v této oblasti, přičemž tento vývoj často koresponduje s vývojem informačních technologií. Mezi tyto moderní nástroje marketingové komunikace patří virální marketing, guerillový marketing, event marketing, product placement, digitální marketing a ambush marketing (Přikrylová a Jahodová, 2010).

#### **Virální marketing**

Virální marketing pracuje s omezeným rozpočtem, kdy cílem je samozřejmě maximálně zaujmout. Je charakterizován tak, že reklamní sdělení je natolik atraktivní, že osoby, které s ním přijdou do kontaktu, ho šíří ve vlastním zájmu dál mezi své přátele a známé. Tento trend spoléhající na lidský řetězec využívá především sociálních sítí na internetu. Reklamní sdělení může být v podstatě jakékoliv, ovšem nesmí být příliš náročné na přenos, aby bylo snadné ho rozesílat. Nejčastěji se používá sdělení ve formě videoklipu či URL adresy. Hlavním kritériem ovšem je, aby sdělení bylo natolik zajímavé, překvapující a popř. humorné, že vzbudí okamžitě zájem veřejnosti, která si o něm posléze bude povídat a bude ho rozesílat mezi sebou (Přikrylová a Jahodová, 2010).

#### **Guerillový marketing**

Guerillový marketing je nekonvenční marketingová kampaň, která se často pohybuje na hranici legálnosti, někdy až za ní. Tento nový trend vznikl proto, že reklama a jiné tradiční druhy komunikace společnost spíše obtěžují a tak se jí lidé snaží vyhnout. Guerilla se ovšem snaží šokovat takovým způsobem, aby příjemce sdělení zaujal, aniž by si ten uvědomil, že se jedná o propagaci. Cílem je vzbudit maximální zájem s minimálními náklady. Jedná se o překvapivou a šokující formu komunikace, která využívá následující techniky. První technika využívá ambientních médií, což jsou netradiční média jako např. lidské tělo či koše na odpadky. Ty jsou umístovány tam, kde se shromažďují cílové skupiny, které jsou obtížně zasažitelné obvyklými médii. Poněkud agresivnější je technika ambush marketingu, která přímo napadá konkurenci. Spočívá v tom, že firmy parazitují na aktivitách konkurence (Přikrylová a Jahodová, 2010).

## **Event marketing**

Event marketing není v marketingu zcela novým pojmem, ale v posledních letech prochází značným vývojem. Cílem je sice i nadále upoutat pozornost a získat zájem potenciálních zákazníků, ovšem už se nejedná o klasické reklamní akce, ale o události, které přinesou návštěvníkům nevšední zážitky. Tyto zážitky mají u návštěvníků vyvolat emocionální podněty, které podpoří image společnosti. Obvykle se jedná o zábavné, sportovní či kulturní akce. Tyto akce nemusí být vždy určeny pouze pro stávající a potenciální zákazníky, ale i pro firemní zaměstnance, partnery či média. S ohledem na to, pro koho jsou tyto akce pořádány, se dělí na firemní a veřejné (Karlíček a Král, 2011).

## **Product placement**

Product placement je založen na tom, že reprezentativní prvky společnosti, jakými jsou značka společnosti, samotný produkt či jen slogan, pod kterým je společnost známa, jsou na základě smlouvy s tvůrcem umístěovány přímo do děje filmu, seriálu, televizního pořadu či počítačové hry. Ty se pak zapíší do podvědomí sledujících diváků nebo aktivních hráčů počítačových her. Product placement zaměřený na zviditelnění se prostřednictvím počítačových her se specificky nazývá advergaming. Logo společnosti se pak samozřejmě objevuje i na veškerých materiálech, které propagují dané filmy, seriály, pořady nebo hry. Product placement je ovšem finančně velmi nákladná záležitost. Většinou se jedná o barterové dohody mezi oběma stranami, což znamená, že firmy na oplátku nějakým způsobem propagují daný film, seriál, pořad či hru (Přikrylová a Jahodová, 2010).

## **Digitální marketing**

Tento marketing využívá faktu, že roste výkonnost počítačů v domácnostech a že připojení k vysokorychlostnímu internetu je stále dostupnější. Firmy se tak samozřejmě věnují zviditelňování se a ovlivňování zákazníku na internetu. Snaží se tedy zapůsobit prostřednictvím svých webových stránek plných interaktivních prvků, ale zároveň také na sociálních sítích. Marketéři využívají také té skutečnosti, že v dnešním světě téměř každý moderní člověk vlastní mobilní telefon, což je vede k tomu, aby se zaměřili i na mobilní síť. Součástí digitálního marketingu je tedy také mobilní marketing. Zpočátku se jednalo spíše jen o SMS marketing, kdy byly prostřednictvím SMS zpráv zasílány různé nabídky. V současné době jsou ale velmi populární tzv. chytré telefony s dotykovými displeji plné všemožných aplikací a hlavně s internetovým připojením. Firmy tak upravují své webové



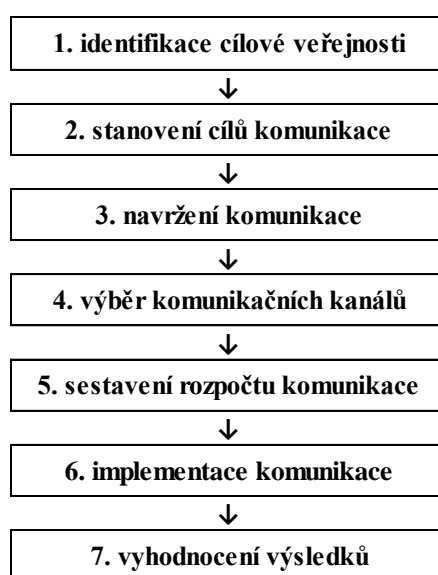
stránky pro jednoduché zobrazení na mobilních zařízeních a také vymýšlí různé zajímavé aplikace, které by mohly být prospěšné jak jejich uživatelům, tak samotným firmám ve smyslu nějakého reklamního sdělení. Součástí mobilního marketingu je i již výše zmíněný advergaming, protože možnost šířit svá reklamní sdělení prostřednictvím her nabízí i mobilní telefony (Přikrylová a Jahodová, 2010).

### **Ambush marketing**

Ambush marketing je označován jako škodný, příživnický a neférový. Spočívá v tom, že podnikatelský subjekt se snaží spojit své jméno s nějakou významnou událostí, nejčastěji se jedná o události sportovní, aniž by byl oficiálním sponzorem této akce. Stát se oficiálním sponzorem takovýchto událostí samozřejmě stojí licenční poplatky, které jsou často dosti vysoké. Příživnická cesta ambush marketingu se však licenčním poplatkům vyhýbá. Ovšem pokud se to společnosti podaří udělat tak, že jejich reklama bude dosti těžko napadnutelná, pak to může být snadná legitimní cesta vedoucí ke zviditelnění vlastní značky (Přikrylová a Jahodová, 2010).

## **1.3 Tvorba marketingové komunikace**

Aby mohla být marketingová komunikace účinná, musí být při její tvorbě splněno hned několik dílčích cílů, jejichž posloupnost je znázorněna na obrázku 2.



*Obrázek 2: Kroky při vytváření účinné marketingové komunikace*

Zdroj: upraveno podle KOTLER, P., K. L. KELLER, Marketing management, s. 579

1. Prvním dílčím cílem je snaha, co nejpřesněji identifikovat cílovou veřejnost. Nejedná se pouze o identifikaci skupin stávajících nebo potenciálních zákazníků, ale i o skupiny, které sice nejsou přímými uživateli, ale jsou nějakým způsobem zainteresované a tím pádem schopné ovlivnit výsledek komunikace. Jsou to zejména média a veřejnost, které také vytváří obraz společností (Kotler a Keller, 2007).
2. Následuje stanovení komunikačních cílů, které musí být samozřejmě v souladu se strategickými marketingovými cíli společnosti. Tradičně se za tyto cíle považují: poskytnutí informace, vytvoření a stimulace poptávky, odlišení neboli diferenciacce produktu, zdůraznění užitku a hodnoty produktu, stabilizace obratu, vybudování a pěstování značky a posílení image společnosti (Kotler a Keller, 2007).
3. Dále již následuje samotné navržení komunikace, kdy úkolem je zaprvé zvolit vhodný obsah sdělení pro dosažení žádoucí odezvy, zadruhé vybrat optimální způsob, jakým tento obsah sdělit a zatřetí úspěšně vyřešit problém výběru vhodného zdroje sdělení (Kotler a Keller, 2007).
4. V pořadí již čtvrtým dílčím cílem při tvorbě marketingové komunikace je volba nejúčinnějších komunikačních kanálů pro přenos sdělení. Tyto kanály se primárně dělí na osobní a neosobní. Osobní komunikační kanály nejčastěji zahrnují dvě osoby, komunikace se však může týkat i více osob. Přenos sdělení mezi těmito osobami probíhá tváří v tvář, prostřednictvím telefonu či e-mailu nebo formou přednášky. Jednou z forem osobní komunikace je také forma nazývaná Word-of-mouth, která neprobíhá mezi prodejcem a kupujícím jako v předchozích případech, ale mezi samotnými zákazníky, příbuznými, přáteli nebo kolegy, kteří si mezi sebou předávají své dojmy a zkušenosti. Osobní forma komunikace přináší výhodu v tom, že je zde možnost individualizace prezentace sdělení a okamžitá zpětná vazba. Na druhé straně komunikační kanály neosobní jsou zaměřené na oslovení většího počtu osob, proto jsou často označovány jako hromadné. Patří mezi ně masová média, public relations a podpora prodeje (Kotler a Keller, 2007).
5. Nejobtížnějším cílem je sestavení celkového rozpočtu marketingové komunikace. Velmi často totiž není jednoduché odhadnout návratnost investice do firemní

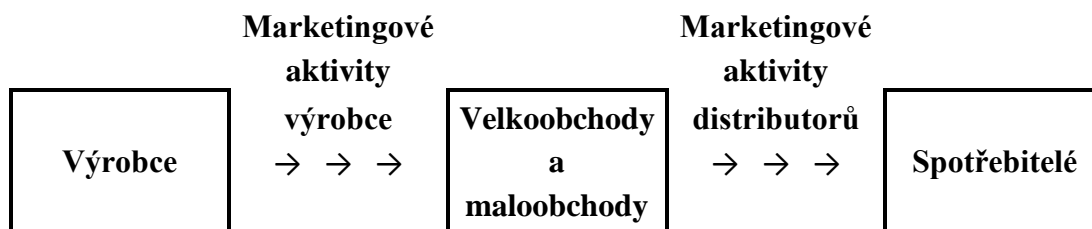
komunikace, což samozřejmě vzbuzuje u vrchního managementu firem nejistotu. Důsledkem toho bývá, že finanční prostředky určené obecně na marketing jsou omezené. Proto je nutné s nimi velmi obezřetně nakládat. Základní metody pro sestavování komunikačního rozpočtu jsou čtyři. Tou první je metoda přijatelného rozpočtu, při které je rozpočet stanovován jen podle toho, co si společnost může v dané situaci dovolit. Úloha komunikace a její cíle jsou tedy z větší části ignorovány. Druhou metodou je metoda procenta z obrátu, kdy společnosti stanovují rozpočet na komunikaci jako určité procento z obrátu či prodejní ceny. Pokud si společnost zvolí metodu shody s konkurencí, je jejím cílem získat přibližně stejný prostor v médiích jako nejbližší konkurenti. Negativem této metody je ovšem to, že není zaručeno, že komunikační strategie konkurentů je zvolena správně a je tedy dostatečně účinná. Poslední metoda, metoda cíle a jeho dosažení, je považována za nejvhodnější. Zároveň je ale také nejobtížnější na realizaci. Spočívá v tom, že rozpočet na komunikaci musí být vytvářen za předpokladu přesného definování specifických cílů, určení úkolů, jež musí být vykonány pro to, aby těchto cílů mohlo být dosaženo, a odhadu potřebných výdajů, jejichž souhrn následně tvoří návrh komunikačního rozpočtu (Kotler a Keller, 2007).

6. Po splnění těchto pěti dílčích cílů již následuje samotná realizace neboli implementace marketingové komunikace (Kotler a Keller, 2007).
7. V konečné fázi je nutné vyhodnotit pozitiva ale i negativa, která zvolená komunikační strategie přinesla. Toto vyhodnocení pak společností slouží jako podklad pro jejich další úsilí v oblasti komunikace (Kotler a Keller, 2007).

## **1.4 Strategie marketingové komunikace**

Teorie marketingové komunikace rozlišuje dvě základní strategie komunikačního mixu, jsou jimi strategie push a strategie pull. Tyto strategie se liší v tom, na jaký článek distribuční cesty působí.

Jak probíhá komunikace při volbě strategie push, je znázorněno na obrázku 3 (Kotler et al., 2007).

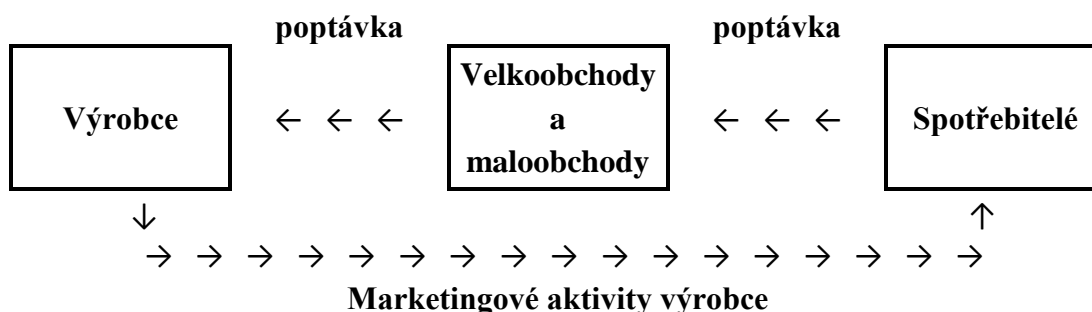


Obrázek 3: Push strategie

Zdroj: KOTLER, P., aj., Moderní marketing, s. 838

Push strategie, která se označuje jako strategie protlačení, je typická tím, že společnosti směřují své marketingové a komunikační úsilí na nejbližší článek distribuční cesty a snaží se je přinutit k nákupu. Výsledkem je, že produkt je protlačen přes všechny články distribuční cesty až ke koncovému spotřebiteli. Typickými komunikačními nástroji, se kterými tato strategie pracuje, jsou osobní prodej a podpora prodeje (Kotler et al., 2007).

Při strategii pull probíhá komunikace zcela odlišným způsobem, který je znázorněn na obrázku 4.



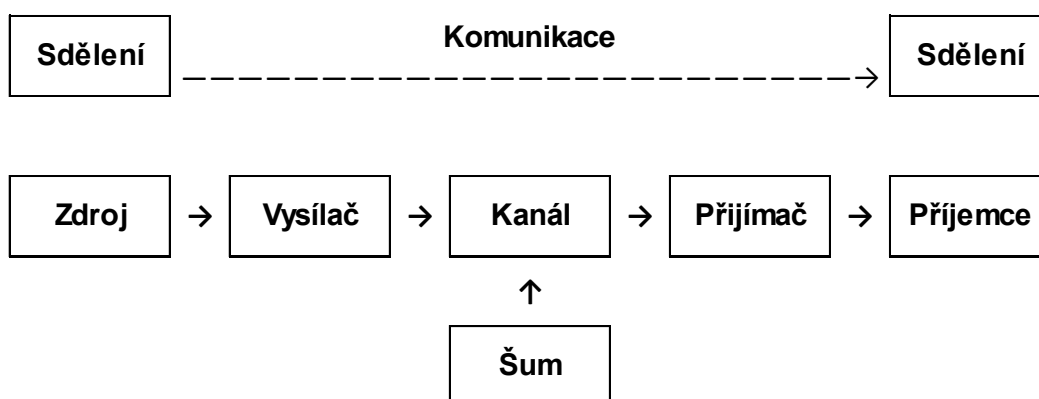
Obrázek 4: Pull strategie

Zdroj: KOTLER, P., aj., Moderní marketing, s. 838

Při této strategii vyvíjí výrobci snahu přimět koncového spotřebitele k nákupu. Veškeré marketingové a komunikační aktivity tedy cíleně oslovují právě cílového spotřebitele, který poté reaguje tak, že produkt poptává u distributorů. Ti následně produkt poptávají u výrobce, protože jejich cílem je samozřejmě poptávku koncových spotřebitelů uspokojit. Komunikačními nástroji, prostřednictvím nichž se společnosti snaží poptávku konečných spotřebitelů vyvolat, jsou reklama, public relations, osobní prodej a přímý marketing (Kotler et al., 2007).

## 1.5 Obecný komunikační model

Za obecný komunikační model je považován model, který již v 50. letech 20. století navrhli mediální teoretici C. E. Shannon a W. Weaver. Proto tedy název Shannon-Weaverův komunikační model. Model je znázorněn na obrázku 5.



Obrázek 5: Shannon-Weaverův komunikační model

Zdroj: upraveno podle KULKA, J., Psychologie umění, s. 187

Jedná se o transmisivní neboli přenosový model, který popisuje přenos sdělení od zdroje k příjemci. Přenos sdělení od zdroje probíhá prostřednictvím vysílače, tzn. toho, jak je sdělení zakódováno, přes zvolený komunikační kanál. Následně se sdělení dostane přes přijímač, tedy schopnost příjemce rozkódovat neboli rozšifrovat přijaté sdělení, k příjemci. Ve fázi přenosu informace přes kanál může docházet k šumu, který může být různé povahy. Nejčastěji se uvádí tři základní typy šumů podle jejich povahy, jsou to šумы technické, sémantické či psychologické. Důsledkem působení šumů je zkreslování informace, což příjemcům ztěžuje sdělení správně rozšifrovat a pochopit jeho obsah. Model se však zabývá pouze tímto prostým přenosem informace od zdroje k příjemci, nezabývá se již zpětnou vazbou čili nepopisuje komunikační efekt, jaký přijatá informace na příjemce má. Zaměřuje se tedy pouze na jednosměrnou komunikaci, a proto je nejčastěji aplikován na komunikaci, která probíhá prostřednictvím masových medií (Kulka, 2008).

## 1.6 Sportovní marketing

Definice sportovního marketingu podle Mullina (2007, s. 11) říká, že: „*Sport marketing consists of all activities designed to meet the needs and wants of sport consumers through*

*exchange process.* “ Tuto definici lze do češtiny volně přeložit takto: Sportovní marketing se skládá ze všech aktivit, jejichž cílem je uspokojit potřeby a přání spotřebitelů sportu prostřednictvím výměnného procesu. Tato definice tedy vychází ze základních definic marketingu, jen je upravena pro specifickou oblast sportu.

Pojem marketing je ve sportu stále více a více skloňován. V posledních zhruba 20 letech jeho význam v této oblasti rapidně stoupá, což je samozřejmě dáno neustále narůstající konkurencí i v této oblasti. I přesto, že sportovní kluby v ČR, především ty profesionální, jsou na právním poli vedeny jako obchodní společnosti, není jejich prvotním cílem zisk. V českých podmínkách totiž sport většinou ziskový není. Slouží zejména k tomu, aby bavil lidskou společnost. A i když by samozřejmě majitelé klubů o výnosnost svých investic do sportu stáli, tak to není v českých podmínkách moc reálné. Starostí managementu sportovních klubů je tedy spíše to, aby byly pokryty veškeré náklady na provoz a klub tak nebyl ve ztrátě, což se často nedaří. Proto kluby usilují prostřednictvím marketingu o získání zákazníků neboli diváků a fanoušků. Příjmy ze vstupného, které diváci a fanoušci při návštěvě sportovní akce platí, sice představují malé procento rozpočtu, ale přesto jsou pro kluby fanoušci nepostradatelní. Čím větší počet fanoušků totiž kluby mají a čím více populární mezi veřejností jsou, tím roste jejich šance, že získají podporu ze soukromého sektoru v podobě sponzoringu, který většinou probíhá ve formě smlouvy o reklamě. A především pro kluby na profesionální úrovni, tato podpora sponzorů už představuje značnou část příjmů do rozpočtu. Tento přínos marketingu pro svůj rozvoj a růst si sportovní kluby dobře uvědomují a věnují se mu tedy stále víc a víc. Zabývají se proto podrobnou analýzou svého sportovního produktu a snaží se jej vhodně přizpůsobit představám zákazníků. Dále také analyzují své konkurenční prostředí a i na základě toho vyvíjí vlastní strategie stanovování cen. Snaží se také o to, aby zákazníci byli o jejich sportovním produktu dostatečně informováni, takže se zabývají i cílenou marketingovou komunikací (Čáslavová, 2009).

## **2. Současná situace klubu HC LEV Praha**

Hokejový klub HC LEV Praha byl založen v roce 2012 a působí v Kontinentální hokejové lize, která je považována za nejlepší hokejovou soutěž v Evropě. V této kapitole jsou popsána specifika ledního hokeje, dále je představena soutěž KHL a také je zde popsána současná situace klubu HC LEV Praha.

### **2.1 Specifika ledního hokeje**

Lední hokej vznikl v 19. století v Kanadě, kde je dodnes sportem číslo jedna. Odtud se rozšířil téměř do všech koutů světa, které jsou vzhledem ke svým přírodním a klimatickým podmínkám pro lední hokej vhodné. Hokej se tedy postupně rozšířil po celém severoamerickém kontinentu, dále pak do Evropy, především do severní a střední, a později částečně i do Asie. Severní Amerika není ovšem pouze místem vzniku ledního hokeje, ale také místem, kde se hraje neprestížnější hokejová soutěž na světě, kanadskoamerická národní hokejová liga (dále jen NHL). A tato soutěž udává veškeré zásadní trendy, včetně těch marketingových, v tomto sportovním odvětví.

Lední hokej patří, co se do počtu fanoušků a aktivních hráčů týče, mezi nejpobulárnější sporty na celém světě. Většina dostupných zdrojů jej řadí na třetí místo za první kopanou neboli fotbal a druhý kriket. Konkrétně v České republice zaujímá druhou pozici za fotbalem. V České republice se lední hokej ovšem v poslední době kopané dosti přibližuje. Český fotbal totiž v posledních letech nezažívá příliš příznivé období. Lze o něm říci, že minimálně stagnuje. To na druhé straně lední hokej se v ČR těší vzrůstajícímu zájmu. Dopomáhá tomu zejména kvalita české nejvyšší hokejové ligy, která se řadí mezi ty nejlepší v Evropě. Dále pak významné medailové úspěchy českého reprezentačního výběru na světových šampionátech a zimních olympijských hrách, kdy jen za éru samostatné české reprezentace se mohl český hokejový národ radovat z dvanácti medailí ze světových šampionátů, z nich hned polovina byla zlatých, jedna stříbrná a pět bronzových, a dvou cenných kovů ze zimních olympijských her, kdy získal toho nejceennějšího zlatého z japonského Nagana z roku 1998 znamenal pro Česko doposud největší hokejový boom. Z pohledu těchto úspěchů tedy lze Českou republiku zařadit mezi největší hokejové

velmoci. V neposlední řadě pak k neustálému posunu ledního hokeje směrem kupředu přispívá atraktivita hry, kterou tento sport bezpochyby nabízí. Mezi hlavní atributy ledního hokeje, které přitahují oko každého diváka, patří vysoká rychlost hry, velké množství gólů, časté osobní souboje ale i technické dovednosti hráčů. To, jak se lední hokej kopané stále přibližuje, nejlépe dokazuje především divácká návštěvnost hokejových utkání, která se návštěvám na fotbalových stadionech minimálně vyrovná, zejména dojde-li ke srovnání nejvyšších soutěží. Divácká návštěvnost nejvyšší hokejové soutěže stoupala a nadále stoupá nejen z výše zmíněných důvodů, ale také proto, že na přelomu 20. a 21. století došlo k tzv. renesanci hokejových stadionů. V této nedávné době došlo v České republice k výstavbě několika nových moderních hokejových stánků a k rekonstrukci většiny stadionů, které stály již dříve, takže komfort hokejových arén se podstatně zvýšil. Popularitu ledního hokeje v České republice potvrzuje také několik diváckých rekordů, kterými se český hokej může chlubit. Tím nejvíce ceněným je rekord z roku 2004, kdy hokejové mistrovství světa konané v Praze a Ostravě bylo s průměrnou návštěvností necelých deseti tisíc diváků na utkání dosud nejnavštěvovanější v historii. V jedné věci ovšem lední hokej za kopanou i nadále výrazně zaostává. A to v počtu aktivních registrovaných hráčů.

## 2.2 Kontinentální hokejová liga

Kontinentální hokejová liga (dále jen KHL) je nadnárodní hokejová soutěž, ve které se střetávají kluby nejen z Evropy, ale i z asijské části Ruska. Logo KHL je na obrázku 6.



Obrázek 6: Logo Kontinentální hokejové ligy

Zdroj: KHL. *Kontinental Hockey League - Official Website - KHL.RU: Instructions for the use of the Kontinental Hockey League logo when formatting web resources.* [online]. 2008-2013 [vid. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://en.khl.ru/logo/>



Dnes je po kanadskoamerické národní hokejové lize považována za druhou nejprestižnější a nejkvalitnější hokejovou ligu na světě. Zámořské NHL se od svého vzniku úspěšně přibližuje, ale kvalitativní rozdíl mezi oběma soutěžemi je stále markantní. A to i přesto, že ekonomické možnosti především některých bohatých ruských klubů jsou vyšší než možnosti klubů NHL. Kluby NHL jsou totiž z nařízení vedení soutěže na hráčském trhu omezování platovými stropy, takže se musí při nabídce platů hráčům držet v porovnání s ruskými kluby, které platové stropy řešit nemusí, zkrátka. V důsledku toho už několik kvalitních hokejistů dalo přednost KHL, ale valná většina hráčů světové extratřídy štědrým nabídkám ruských klubů nepodlehla a zvolila prestiž a kvalitu zámořské NHL. A ani diváckou návštěvností se KHL nemůže zámořské NHL zatím rovnat. A to i přesto, že průměrná návštěvnost zápasů KHL se každou sezónou zvyšuje. V letošní sezóně poprvé překročila hranici šesti tisíc diváků na utkání. V porovnání s NHL je to ale stále velmi nízké číslo. S více než dvojnásobně vyšší průměrnou návštěvností se totiž mohou pyšnit i v New Yorku Islanders, což je klub, který s 13 tisíci diváky na jeden domácí zápas zaujímá v této statistice mezi kluby NHL poslední místo. Naopak nejvyššímu diváckému zájmu s průměrem téměř 22 tisíc fanoušků na jedno domácí utkání se těší v NHL Chicago Blackhawks. A většina klubů ze zámoří se svými návštěvami blíží spíše číslům Chicaga než New Yorku Islanders. Rozdíl mezi KHL a NHL je tedy v tomto ohledu markantní.

### **2.2.1 Historie Kontinentální hokejové ligy**

Kontinentální hokejová liga byla založena v roce 2008. Tato soutěž navazuje na svého předchůdce, kterým byla ruská Superliga. Přestože v názvu soutěže se objevuje přívlastek kontinentální, tak v prvních třech sezónách připomínala spíše jen ruskou soutěž, protože hned 21 mužstev z celkových 24 bylo z Ruska a zbylé tři z postsovětských republik. Jednalo se o běloruský Minsk, lotyšskou Rigu a kazašskou Astanu. Tyto celky reprezentují své země v KHL dodnes. Až čtvrtá sezóna v pořadí znamenala pro tuto soutěž úspěšnou expanzi dále na západ do Evropy. Byl to slovenský klub HC Lev Poprad, který v roce 2011 vstoupil do KHL a rozšířil tak počet mužstev na 25. V následující sezóně 2012/13 už přišlo na řadu podstatnější rozšíření soutěže. Přestože slovenský HC Lev Poprad po roce svého působení v soutěži zanikl, Slovensko má díky vstupu Slovanu Bratislava, který do té doby působil ve slovenské nejvyšší soutěži, v této prestižní lize svého zástupce i nadále. Po

několika letech marné snahy se podařilo dostat KHL i do České republiky. Tu tedy od sezóny 2012/13 reprezentuje nově vzniklý klub HC LEV Praha. Posledním celkem, kterému se zdařilo v tomto ročníku vstoupit do KHL, byl ukrajinský HC Donbass Doněck. Tyto tři nové týmy ovšem nebyly jediným oživením soutěže pro ročník 2012/13. Z důvodu výluky v kanadskoamerické NHL se totiž v KHL objevilo hned několik světových hokejových hvězd v čele s Ovečkinem, Kovalčukem či Dacjukem. Nejednalo se však o nějaký hromadný přesun hokejistů s NHL do KHL, protože vedení soutěže stanovilo, že každý tým může využít služeb pouze tří hráčů z NHL (Fyodorov, 2012).

V současné době tedy KHL hraje celkem 26 mužstev ze sedmi různých zemí, dvacet z Ruska a po jednom z Běloruska, Lotyšska, Kazachstánu, Ukrajiny, Slovenska a České republiky. Z geografického hlediska je soutěž po vzoru NHL rozdělena na západní a východní konferenci.

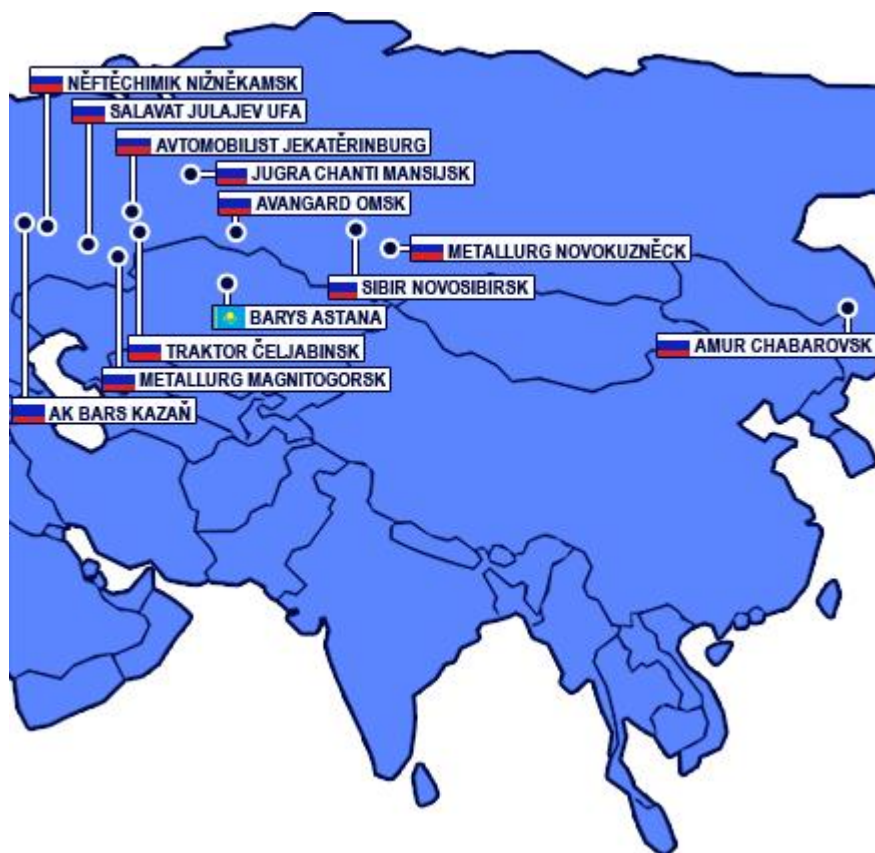
Do západní konference spadá celkem 14 týmu včetně HC LEV Praha. Všechny týmy západní konference jsou vyznačeny na mapě v obrázku 7.



Obrázek 7: Mapa klubů KHL – západní konference

Zdroj: upraveno podle HC LEV PRAHA. Oficiální web hokejového klubu HC LEV Praha: Mapa klubů KHL. [online]. 2011-2013 [vid. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.levpraha.cz/mapa.asp>

Východní konference čítá jen 12 týmů, tedy o dva týmy méně než konference západní. Všechny jsou vyznačeny na mapě v obrázku 8.



Obrázek 8: Mapa klubů KHL – východní konference

Zdroj: upraveno podle HC LEV PRAHA. Oficiální web hokejového klubu HC LEV Praha: Mapa klubů KHL. [online]. 2011-2013 [vid. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.levpraha.cz/mapa.asp>

Nejzápadněji položeným místem, kde se KHL hraje, je Praha, nejvýchodněji položeným místem je pak Chabarovsk, jež se nachází v asijské části Ruska na Dálném východě. Obě místa jsou od sebe vzdálena deset časových pásem a 7706 km vzdušnou čarou. Vedení ligy se samozřejmě nebrání dalšímu rozšiřování na západ do Evropy, ovšem pro nadcházející ročník 2013/14, přestože o vstup do KHL mohutně usilují italský Milán, chorvatský Záhřeb a polský Gdaňsk, zatím není potvrzen žádný nový účastník. Je totiž náročné splnit všechny podmínky pro vstup do KHL, zejména ty ekonomické. Kromě toho, že klub, který se uchází o vstup do této soutěže, musí splnit podmínky týkající se zázemí klubu a infrastruktury, musí také vedení ligy doložit finanční garanci v přibližné výši 330 milionů korun, což bývá často ten největší problém.

### **2.2.2 Kontinentální hokejová liga v České republice**

První myšlenky vstupu českého klubu do KHL se datují již do roku 2008, tzn. už do období, kdy samotná soutěž vznikala. Českou republiku měly v této elitní hokejové lize reprezentovat Karlovy Vary, které jsou známy svými silnými vazbami na Rusko. Hokejový klub Energie Karlovy Vary v té době dostal od jedné významné ruské společnosti zajímavou nabídku získat a uskutečnit v Karlových Varech projekt KHL. Jednání s touto společností probíhala zhruba rok, ale tehdejší ekonomická krize donutila ruskou stranu ze svých záměrů ustoupit a vystavila tomuto projektu ráznou stopku.

Následoval projekt KHL v Hradci Králové, který již nabyl reálnějších kontur. Za projektem stáli dva ruští podnikatelé žijící v Karlových Varech Roman Slavčev a Sergej Zajcev a hráčský agent a odborník na ruské hokejové prostředí Jaroslav Zídek. Ti v březnu roku 2010 založili společnost HC LEV Hradec Králové, s.r.o. a u Českého svazu ledního hokeje (dále jen ČSLH) zaregistrovali nový klub HC LEV Hradec Králové, který se měl stát novým účastníkem KHL pro sezónu 2010/2011. Ekonomické podmínky i podmínky týkající se zázemí klubu a infrastruktury byly splněny a v Hradci Králové už se tak pomalu začal budovat hráčský kádr. Klub již čekal jen na povolení startovat v elitní KHL od ČSLH, jehož byl členem, a od Asociace profesionálních klubů (dále jen APK), která v té době vedla nejvyšší hokejovou soutěž v ČR a měla také právo o této věci rozhodovat. To ale nakonec nezískal a veškeré naděje na jeho start v KHL tak pohasly. Jak ČSLH, tak APK se totiž obávaly, že působení tohoto klubu v KHL by negativně poznamenalo úroveň české ligy, protože pozornost médií, sponzorů i fanoušků by se mohla přesunout ke KHL. Při hlasování tedy došlo k jednoznačnému zamítnutí startu hradeckého klubu HC Lev v KHL.

Zástupci klubu se ale nevzdali a hledali alternativní řešení. Vedení klubu se naskytla příležitost hrát ve slovenském Popradu, kterou hodlalo vedení klubu využít. V Popradu se projekt dostal opět do fáze, kdy se čekalo pouze na povolení od Slovenského svazu ledního hokeje (dále jen SZLH). Jednání slovenského svazu ohledně této otázky už se pro klub HC Lev jevila optimističtější, ovšem byla poněkud zdlouhavá. Vedení celé KHL už nechtělo dále čekat na rozhodnutí slovenského svazu, protože do začátku nové sezóny už zbývalo jen několik týdnů, a start klubu HC Lev v Popradu pro sezónu 2010/11 zahrlo.

V říjnu roku 2010 popradský HC Lev nakonec získal od představitelů SZLH povolení hrát KHL, čímž se klubu konečně otevřela cesta do KHL, nicméně až pro hokejový ročník 2011/12. Účast klubu HC Lev Poprad v KHL byla v květnu následujícího roku prezidentem KHL Alexandrem Medvěděvem definitivně potvrzena. Už tedy nic nebránilo tomu, aby se mohl začít budovat hráčský kádr, realizační tým a management klubu. Jelikož se původně jednalo o český projekt, tak v klubu bylo pochopitelně i výrazné české zastoupení. Jádrem týmu tvořili z větší části čeští a slovenští hokejisté doplnění o několik cizinců. HC Lev Poprad si jako nováček před startem v soutěži vytyčil cíl postoupit alespoň do vyřazovacích bojů. Historicky první utkání slovenského klubu v KHL se odehrálo dne 12. září 2011 v Popradu, Lev Poprad tehdy podlehl Magnitogorsku 2:4. Od začátku sezóny se popradský klub pohyboval na příčkách, které nezajišťovaly postup do vyřazovací části, a když ztratil definitivně naději, rozhodl se uvolnit většinu klíčových hráčů a dát ve zbylých utkáních šanci mladým hráčům. Cíl postoupit do play-off tedy splněn nebyl, vedení HC Lev Poprad ale mohlo alespoň těšit, že v Popradu a na Slovensku vzbudil velký divácký zájem.

Už od počátku roku 2012 se ale začaly šířit spekulace, že klub se bude stěhovat z Popradu do Prahy. Tyto spekulace se potvrdily. V březnu 2012 vznikl nový klub HC LEV Praha, kterému se na rozdíl od klubu HC Lev Hradec Králové již podařilo získat svolení ke startu v KHL od českého hokejového svazu. Zástupci pražského HC LEV ovšem rázně odmítají jakoukoli spojitost s popradským klubem HC Lev. Některé okolnosti tomu skutečně nasvědčují. Zaprvé klub HC LEV Praha zastupuje zcela jiná, nově vzniklá společnost HC LEV, a.s., zatímco společnost HC LEV Poprad, s.r.o., která zastupovala popradský klub, je v současné době v konkursu a zaniká. A zadruhé licenci pro start v KHL získal pražský HC LEV sám, nikoliv převzetím od klubu HC Lev Poprad. Na druhou stranu existují i takové skutečnosti, které určitou spojitost mezi oběma kluby potvrzují. Tou nejvýznamnější z nich je ta skutečnost, že společnost ČKD Group, která byla jedním z majitelů klubu HC Lev Poprad, vlastně stála jako jediný akcionář u vzniku klubu HC LEV Praha. Tento spor se řeší zejména proto, že popradský klub zanechal na Slovensku vysoké dluhy. Vše je však stále v šetření a nejpravděpodobněji v této věci rozhodne soud.

Tyto dohady však nic nemění na tom, že v Popradu KHL uzavřela svou kapitolu a v Praze začala psát novou. Česko tak konečně získalo svého zástupce v prestižní KHL. V současné

době má HC LEV Praha za sebou první sezónu, která byla vyhodnocena jako úspěšná, a těší se na sezóny další. Neočekává se tedy, že by pražskému klubu HC LEV měl hrozit stejný osud, jaký postihl HC Lev Poprad.

## **2.3 Představení klubu HC LEV Praha**

Hokejový klub HC LEV Praha, který byl založen v roce 2012, je jediným českým klubem, který působí v druhé nejprestižnější lize světa, Kontinentální hokejové lize. Posláním klubu HC LEV Praha je, jak pražský klub uvádí, zprostředkovat české sportovní veřejnosti kvalitnější hokejový zážitek, než který může nabídnout česká Tipsport extraliga. A ten může vzhledem k prestiži soutěže, kterou značně převyšuje Tipsport extraligu, a hráčům světové úrovně v ní působících nabídnout právě KHL. Dalším cílem, pro který pražský HC LEV vznikl, bylo přivést a nabídnout českému hokejovému fanouškovi ty nejlepší české a slovenské hráče, kteří jsou v Evropě dostupní a kteří by bez jeho existence působili v zahraničí. Tyto cíle se podařilo úspěšně splnit, což dokazuje, že během své krátké historie, která čítá pouhou jednu sezónu, se klubu vyznávajícímu červenou, bílou a modrou barvu podařilo vzbudit velký zájem médií i veřejnosti.

### **2.3.1 Základní informace o klubu**

Klub sídlí a svá domácí utkání hraje v Tipsport aréně v pražských Holešovicích. Při založení klubu bylo sice prioritou hrát domácí utkání v pražské O2 aréně, k dohodě s vedením tohoto moderního stánku ale nedošlo, takže HC LEV Praha zvolil jako svou domovskou arénu právě Tipsport arénu. Ta sice pojme slušných 13 150 diváků, ovšem jedná se už o poněkud starší arénu, takže nenabízí takový komfort jako O2 aréna.

**Oficiální název:** HC LEV Praha

**Adresa:** TIPSPORT ARENA, Za Elektrárnou 419/1, Praha – Bubeneč, 170 00

**Právní zastoupení:** HC LEV, a.s.

**Vlastník:** Sportovní Holding Praha, a.s.

**Založení klubu:** 2012

**Klubové barvy:** červená, bílá a modrá

**Ligová soutěž:** Kontinentální hokejová liga

**Webové stránky:** [www.levpraha.cz](http://www.levpraha.cz)



*Obrázek 9: Logo klubu HC LEV Praha*

Zdroj: HC LEV PRAHA. *Oficiální web hokejového klubu HC LEV Praha: Loga ke stažení.* [online]. 2011-2013 [vid. 2013-03-16]. Dostupné z: <http://www.levpraha.cz/zobraz.asp?t=loga-ke-stazeni>

### **2.3.2 Vlastníci klubu**

Na právním poli klub zastupuje akciová společnost HC LEV. Za jejím vznikem stojí akciová společnost ČKD Group, která byla v té době jediným akcionářem. V květnu 2012 do klubu vstoupila švýcarská firma A – Energy, za kterou stojí ruští podnikatelé. Společnost získala padesátiprocentní podíl v klubu. V září se akcionáři pražského klubu HC LEV a HC Sparty Praha, která působí v české nejvyšší hokejové soutěži, dohodli na majetkovém spojení pod jednu společnost. Nově vytvořený Sportovní Holding Praha tak od té doby zastřešuje veškeré aktivity obou klubů. Nejvyšší pozicí v managementu klubu byla v první sezóně klubu v KHL pozice generálního manažera, který přebíral veškerou zodpovědnost jak za ekonomický chod klubu, tak za sportovní výsledky. Do této pozice byl dosazen a důvěru majitelů klubu tak získal Lotyš Normunds Sejejs, který předtím zastával stejnou funkci v klubu působícím také v KHL, v lotyšské Rize. To, že již má zkušenosti s vedením týmu v KHL, ale také to, že během své hráčské kariéry odehrál

několik sezón v Litvínově a Karlových Varech, takže hovoří česky a zná české hokejové prostředí, přimělo majitele pražského klubu zvolit právě jeho. Od majitelů klubu dostal za úkol dovést tým alespoň do play-off, což se mu také podařilo. Po roce svého působení v klubu, přestože to bylo hodnoceno kladně, byl Normunds Sejejs nucen klub opustit. Sportovní holding Praha se totiž po první a zatím jediné odehrané sezóně v KHL rozhodl, že pražské kluby HC LEV a HC Sparta budou řízeny centrálně, takže post generálního manažera byl zrušen.

### **2.3.3 Rozpočet klubu**

Rozpočet pro hospodaření pražského klubu byl pro úvodní sezónu majiteli stanoven na zhruba 470 miliónů korun, což je zhruba pětikrát vyšší rozpočet než rozpočty nejbohatších klubů v nejvyšší české soutěži, Tipsport extralize. V rámci KHL se však HC LEV Praha řadí mezi kluby s nejnižšími rozpočty. O zajištění rozpočtu se postarali zejména dva hlavní akcionáři klubu – společnosti ČKD Group a A – Energy. Další příjmy plynuly od partnerů klubu a ze vstupného. Příjmy ze vstupného však představovaly jen mizivé procento rozpočtu, jelikož klub ve své první sezóně fanoušky, kteří by jeho utkání navštěvovali, teprve hledal, a proto se často uchýloval k různým cenovým akcím na vstupné a k rozdávání volných vstupenek do škol a jiných organizací. Ani podpora partnerů nebyla v úvodní sezóně v KHL nikterak vysoká a samotný klub s ní ani při zajišťování rozpočtu příliš nepočítal. Právě proto, že se jednalo o vůbec první sezónu projektu KHL v Česku, nemohl nikdo tušit, zda se tento projekt setká s úspěchem, takže klub to neměl při shánění partnerů vůbec snadné. Kontinentální hokejová liga si však našla v Česku své místo, takže podpora partnerů by mohla být v příští sezóně vyšší. Na straně výdajů představovaly největší procento odměny hráčů a realizačního týmu a náklady spojené s cestováním k venkovním utkáním.

### **2.3.4 Sportovní úsek klubu**

Realizační tým HC LEV Praha vede z pozice sportovního ředitele Rus Rashid Khabibulin. Na postu hlavního trenéra se v uplynulé sezóně 2012/13 vystřídal tři muži. Tím prvním, který dostal důvěru, byl Josef Jandač, jemuž pomáhali jako asistenti Jiří Kalous



a Vitaly Karamnov. Hlavní trenér Josef Jandač, jenž předtím působil v pražské Spartě, byl ale po sérii neuspokojivých výsledků na přelomu října a listopadu 2012 odvolán. Jeho místo dočasně převzal dosavadní asistent Jiří Kalous. Poté ale vedení klubu přivedlo zkušeného Václava Sýkoru, který v pražském klubu sezónu dokončil. Jiří Kalous se tehdy přesunul zpět do funkce asistenta trenéra, po sezóně s ním ale pražský klub rozvázal smlouvu. To Václav Sýkora i jeho asistent Vitaly Karamnov se dočkali prodloužení svých stávajících kontraktů. Zbytek realizačního týmu tvořili trenér brankářů Rostislav Haas, videotrenér Jan Zachrla, kondiční trenér Marián Voda, lékař Václav Ježek, fyzioterapeut Jan Beran a kustodi Tomáš Bartoň s Liborem Kuchyňou.

Jak již bylo zmíněno výše, tak klubové vedení chce mužstvo stavět především na českých a slovenských hokejstech. Toho se také ve své dosud jediné sezóně drželo. A ve valné většině se jednalo o reprezentanty svých zemí. V kádru se objevilo hned sedm Čechů a pět Slováků, kteří si v průběhu sezóny připsali alespoň jeden start v reprezentaci. Za zmínku také stojí čtveřice hráčů, kteří běžně nastupují v zámořské NHL, ovšem díky výluce v této soutěži se alespoň na část sezóny pražskému klubu naskytla možnost využít jejich služeb. Diváci tak měli možnost v Tipsport aréně sledovat ty největší hvězdy českého a slovenského hokeje. Konkrétně se jednalo o tři české útočníky Jakuba Voráčka, Romana Červenku a Jiřího Hudlera a slovenského obránce Zdena Cháru, jež je považován za jednoho z nejlepších beků v NHL. Už od začátku sezóny se samozřejmě v týmu objevilo několik cizinců, ale v období, kdy končil přestupní termín a týmy tak měli poslední možnost posílit se před závěrečnými boji o play-off, se jejich počet v kádru HC LEV Praha výrazně rozšířil. Všichni kvalitní čeští a slovenští hráči totiž byli pod smlouvami a sportovní vedení klubu HC LEV Praha tak bylo nuceno lovit mezi hokejisty jiných národností. Kromě Čechů a Slováků se tedy v týmu vystřídal čtyři Kanadáné, tři Švédové, dva Finové, dva Lotyšů a jeden Rus. Téměř ve všech případech se jednalo o reprezentanty svých zemí.

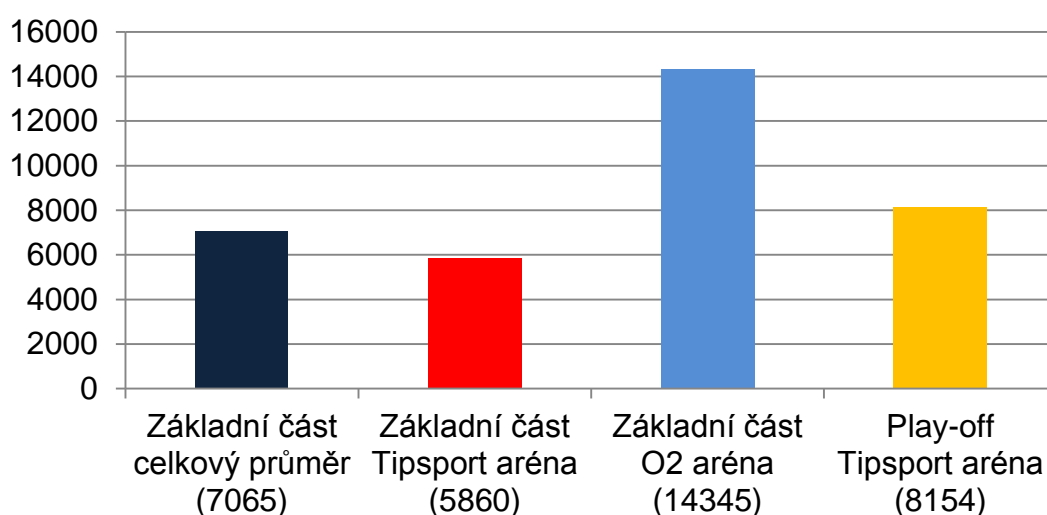
### **2.3.5 Působení klubu v Kontinentální hokejové lize**

Pražský HC LEV má za sebou teprve první sezónu, ale jeho dosavadní působení v KHL lze ze sportovního hlediska hodnotit kladně. Mezi silnými ruskými kluby se rozhodně

neztratil. V úvodu soutěže byl nováček z Prahy příjemným překvapením, jelikož z prvních osmi utkání dokázal hned šest vyhrát a obsazoval tak ty nejvyšší příčky ligy. V říjnu 2012 však přišla série osmi porážek v řadě, které pražský celek katapultovali na opačný konec ligové tabulky. Hokejisté HC LEV Praha se však dokázali zvednout a začali znovu okupovat místa zaručující účast ve vyřazovací části. V lednu 2013 ovšem přišla další výsledková krize a pražský HC Lev o svou pozici v tabulce přišel. Už to vypadalo, že play-off se vzdaluje, ale hokejisté HC Lev Praha znovu zabrali a pěti výhrami na přelomu ledna a února v řadě play-off vybojovali. Tam ovšem narazili na silného protivníka z Moskvy. Moskevské CSKA zvítězilo v poměru 4:0 na zápasy a vyřadilo pražský klub z dalších bojů. Sezóna tak pražskému klubu HC LEV skončila. I přes brzké vyřazení v play-off byla však sezóna vyhodnocena jako úspěšná (HC LEV Praha, 2011-2013).

### 2.3.6 Návštěvnost a atmosféra na domácích utkáních klubu

S návštěvností na domácích utkáních může být pražský klub spokojen. V základní části KHL se pražský HC LEV mohl těšit z průměrné návštěvnosti 7165 diváků na zápas. Statistika průměrné návštěvnosti na domácích utkáních HC LEV Praha je graficky znázorněna na obrázku 10.



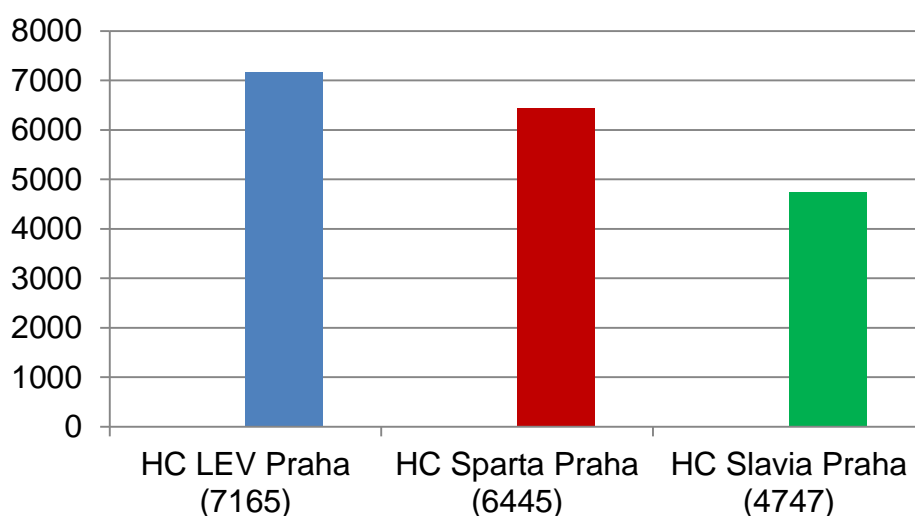
Obrázek 10: Průměrná návštěvnost domácích utkání HC LEV Praha

Zdroj: vlastní zpracování podle [www.levpraha.cz](http://www.levpraha.cz)

Ve statistice průměrné domácí návštěvnosti se klub HC LEV Praha umístil na výborném 6. místě mezi všemi 26 kluby KHL. Na návštěvnosti zápasů HC LEV Praha se samozřejmě

velkou měrou podepsalo to, že díky výluce v NHL, mohli diváci vidět v Praze světové hvězdy ledního hokeje. Velký zájem byl také o utkání, které se odehráli v moderní O2 aréně. Návštěvy na tyto zápasy byly skutečně nadprůměrné a významně přispěli k tomu, že průměrná návštěvnost domácích utkání se vyšplhala nad hranici 7000 diváků na zápas. Za zmínku stojí především říjnové utkání s Dynamem Moskva, v němž v dresu soupeře nastoupil hvězdný Alexandr Ovečkin, a které navštívilo rekordních 16 317 diváků. Nejen, že to byla nejvyšší domácí návštěva v sezóně, ale byla to a dosud je také nejvyšší návštěva v celé historii KHL. V play off nastoupil pražský HC LEV na domácím ledě pouze ve dvou zápasech. Na obou dvou zápasech byla návštěva vyšší než 8000 diváků, v prvním případě 8213 a v tom druhém 8095.

Ani v konkurenci tradičních pražských klubů Sparty a Slavie se pražský HC LEV neztratil. Porovnání průměrných návštěvností domácích utkání pražských klubů HC LEV Praha, HC Sparta Praha a HC Slavia Praha v základní části je zobrazeno na obrázku 11.



Obrázek 11: Průměrná domácí návštěvnost pražských klubů v základní části  
Zdroj: vlastní zpracování podle [www.hokej.cz](http://www.hokej.cz)

Průměrná domácí návštěvnost pražských konkurentů Sparty a Slavie v základní části Tipsport extraligy byla 6445 respektive 4747 diváků na utkání. Nejenže se tedy pražský HC LEV s průměrnou domácí návštěvností 7165 diváků na utkání v konkurenci tradičních pražských klubů neztratil, ale dokonce v této statistice hokejovou Spartu i Slavii předčil.

Atmosféra na stadionu během domácích utkání už tak kladně hodnotit nelze. Fanklub se sice během každého utkání snažil svůj tým mohutně povzbuzovat, ale jen zřídka kdy se k němu přidal zbytek stadionu. Je však pochopitelné, že vzhledem ke své krátké existenci pražský klub zatím nemá tolik skalních příznivců, kteří by jej podporovali svými hlasivkami.

## **2.4 Marketing klubu HC LEV Praha**

Marketing klubu HC LEV Praha má na starosti marketingový úsek, pod který lze zařadit čtyři pracovní pozice. Jedná se o pozici manažera komunikace, event & ticketing manažera, web content manažera a PR manažera.

- Manažer komunikace stojí v čele marketingového úseku klubu. Je pověřen vedením celého týmu, který se stará o marketing klubu, a také je ve většině případů tím, kdo komunikuje s médii a veřejností. Tuto pozici v klubu zastává Jan Rachota, DiS., který velmi podobnou funkci zastával již ve svých předchozích působištích. Mezi léty 2007 a 2011 to bylo v organizaci Bílí Tygři Liberec, což je klub hrající nejvyšší českou hokejovou soutěž. A poté to bylo od září 2011 do března 2012, kdy byl zaměstnán v klubu HC Lev Poprad, který po ročním účinkování v KHL zanikl.
- Event & ticketing manažer má na starosti organizaci různých mimohokejových akcí a také distribuci vstupenek. V této funkci v klubu působí Ing. Marcel Voneš, který už má také dřívější zkušenosti z působení v jiných hokejových klubech. Zhruba od roku 2006 do roku 2011 externě vypomáhal marketingovému oddělení klubu HC Slovan Ústečtí Lvi, klubu druhé nejvyšší hokejové ligy v Česku, a pro období mezi zářím 2011 a březnem 2012 se dohodl na spolupráci v organizaci HC Lev Poprad, z něhož se poté přesunul do klubu HC LEV Praha.
- Do marketingového úseku klubu HC LEV Praha lze zařadit také pozici web content manažera, jehož povinností je starat se o veškerou online prezentaci klubu. Klub HC LEV Praha si pro tuto funkci vybral Bc. Ondřeje Kaláta. Také on působil ve slovenském klubu HC Lev Poprad, kde zastával stejnou pozici. Ještě předtím působil tři roky v klubu HC Slavia Praha, klubu nejvyšší české hokejové soutěže.

- Pozice PR manažera byla zavedena teprve v březnu 2013. V první sezóně klubu spadaly veškeré PR aktivity do povinností manažera komunikace. Pro příští sezóny je převezme právě PR manažer. Tím se stal Ing. Štěpán Hanuš, který dříve působil v organizaci Bílí Tygři Liberec, kde se také věnoval PR.

#### **2.4.1 Marketingový mix klubu HC LEV Praha**

V této části je popsán produkt, jenž pražský klub nabízí svým zákazníkům. Kde a za jakou cenu je dostupný. A také jakým způsobem probíhá komunikace klubu se zákazníky, médii a veřejností. Jedná se tedy o základní marketingový mix 4P, který se skládá z těchto nástrojů:

##### **Produkt**

Produkt, který klub HC LEV Praha nabízí, je dvojího druhu. V prvním případě se jedná o utkání se všemi svými doprovodnými akcemi a dalšími aspekty. Hokejové utkání je produktem nehmotným, diváci si z návštěvy odnesou pouze sportovní zážitek. Ovšem nejen pražský HC LEV ale téměř každý klub se snaží svá utkání nějakým způsobem zatraktivnit a nabídnout návštěvníkům všekulturní zážitek. Ve druhém případě se jedná o veškeré prostory, které klub nabízí k prodeji či pronájmu pro reklamní účely. Prostřednictvím těchto prostorů mohou všichni zájemci o partnerství spojit své jméno s klubem HC LEV Praha a využít tyto prostory k vlastní prezentaci. Mezi ty prostory patří volné plochy na hráčských dresech a výstroji, ledová plocha arény, mantinely, multimediální kostka nad ledem a další reklamní prostory v Tipsport aréně, dále pak oficiální internetové stránky klubu, veškeré tiskoviny jako jsou vstupenky, plakáty a zápasové zpravodaje.

##### **Distribuce**

Místem, kde pražský HC LEV hraje svá domácí utkání, je multifunkční Tipsport aréna v pražských Holešovicích pro 13 150 diváků, což je vzhledem k návštěvám na utkáních pražského klubu v první sezóně dostačující kapacita. Ovšem, co se týče komfortu, nemůže se holešovická aréna rovnat pražské O2 aréně či jiným moderním arénám. Byla totiž vystavena už v 50. letech minulého století. Z tohoto důvodu, ale i z důvodu vyšší kapacity, využil klub HC LEV Praha během své první sezóny možnost odehrát vybraná čtyři utkání

ve vysočanské O2 aréně, která pojme 17 360 diváků. Samozřejmě se jednalo o utkání s atraktivními soupeři, kdy se dal očekávat zvýšený divácký zájem. Tento krok se velmi vydařil, protože tyto zápasy se v hokejové sezóně 2012/13 řadily k těm v celorepublikovém měřítku nejnavštěvovanějším.

## Cena

Ceny jednorázového vstupného do sektorů určených k sezení na utkání základní části KHL byly v první a zatím jediné sezóně rozděleny podle atraktivnosti umístění sektorů v aréně do čtyř kategorií. Ceny jednotlivých vstupenek jsou uvedeny v tabulce 1.

Tabulka 1: Ceny jednorázového vstupného na utkání základní části v sezóně 2012/13

	Sektor	1. kategorie	2. kategorie	3. kategorie
dospělí:	350 Kč	280 / 260 / 240 Kč	240 / 225 / 205 Kč	200 / 185 / 170 Kč
studenti ISIC:			180 / 170 / 150 Kč	150 / 140 / 130 Kč
důchodci:			180 / 170 / 150 Kč	150 / 140 / 130 Kč
děti do 145	50 Kč			
ZTP:	70 Kč			
ZPT/P + doprovod:	zdarma			
stání domácí:	100 Kč*			
stání hosté:	150 Kč			
<b>LEGENDA</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• a / b / c: a = vstupenka zakoupená v rozmezí 10 dní před utkáním - den zápasu / b = vstupenka zakoupená 18 dní - 11 dní před utkáním / c - vstupenka zakoupená měsíc - 19 dní před utkáním</li><li>• Zlevněné vstupné pro děti do 145 cm, držitele karet ISIC a seniory se vztahuje pouze na vstupenky k sezení do II. a III. kategorie</li><li>• Držitelé průkazek ZTP nebo ZTP/P mohou uplatnit své průkazky pouze na vstupenky do sektoru 103</li><li>• * speciální cena pouze pro členy fanklubu HC LEV Praha a HC Sparta Praha</li></ul>				

Zdroj: HC LEV PRAHA. *Oficiální web hokejového klubu HC LEV Praha: Vstupenky*. [online]. 2012 [cit. 2012-10-02]. Dostupné z: <http://levpraha.cz/zobraz.asp?t=vstupenky>

Nejlevnější byly vstupenky 3. kategorie, na které bylo možné stejně jako na dražší vstupenky 2. kategorie uplatnit studentskou či důchodcovskou slevu, která činila 25 % z plné ceny. Na vstupenky 1. kategorie, které byly ještě o několik procent dražší, se již žádná z těchto slev uplatnit nedala. Výše cen do těchto tří kategorií se ještě lišily

v závislosti na tom, s jakým předstihem byly vstupenky pořízeny. Samozřejmě, že čím dříve byly vstupenky zakoupeny, tím byl jejich nákup výhodnější. Bez nároku na jakékoliv cenové zvýhodnění byly zájemci o místa v sektoru 300, který představuje poslední čtvrtou cenovou kategorii vstupného určeného k sezení. Do tohoto sektoru byly vstupenky nejdražší, protože nabízí nejideálnější výhled na ledovou plochu a nepohodlnější sedadla.

Pouze vybraných sektorů se týkala sleva pro děti do 145 cm výšky a osoby s průkazem ZTP. Osoby s průkazem ZTP/P a osoby je doprovázející měli na utkání vstup zdarma, ovšem také pouze do vybraných sektorů. Pro sektory pro skalní fanoušky HC LEV Praha i soupeře určené k stání platilo jednotné vstupné, které bylo pochopitelně nižší než do sektorů k sezení, přičemž pro členy oficiálního fanklubu HC LEV Praha a HC Sparta Praha byla cena ještě nižší.

Permanentní vstupenky pro uplynulý hokejový ročník 2012/13, které zaručovaly vstup na všechna domácí utkání pražského HC LEV v základní části, bylo možné zakoupit do sektorů 1. a 2. cenové kategorie a také do sektoru 300. Ceny jednotlivých permanentek jsou uvedeny v tabulce 2.

*Tabulka 2: Ceny permanentních vstupenek na utkání základní části v sezóně 2012/13*

	<b>Sektor 300</b>	<b>1. kategorie</b>	<b>2. kategorie</b>
<b>dospělí:</b>	7200 Kč	5200 Kč	4500 Kč
<b>studenti ISIC:</b>			3200 Kč
<b>důchodci:</b>			3200 Kč
<b>děti do 145 cm:</b>			1000 Kč
<b>stání:</b>			2000 Kč

Zdroj: HC LEV PRAHA. *Oficiální web hokejového klubu HC LEV Praha: Vstupenky – Permanentky*. [online]. 2012 [cit. 2012-10-02]. Dostupné z: <http://www.levpraha.cz/zobraz.asp?t=permanentky>

Na permanentky do sektorů 2. cenové kategorie bylo možné uplatnit různé slevy. Na zbylé dvě kategorie se tyto slevy nevztahovaly. Majitelé permanentek získali kromě výrazného cenového zvýhodnění oproti nákupu jednorázových vstupenek mnoho dalších výhod. Mezi ty nejzajímavější patřily: fandres s vlastním jménem a číslem zdarma, informační bulletin během každého domácího utkání zdarma, pozvánka na akce s hráči „A“ týmu a rezervace

místa pro případné play-off a pro následující sezónu. Poté, co byla odehrána třetina ze všech 26 domácích zápasů, bylo možné permanentky zakoupit za dvě třetiny původní ceny. Po odehrání poloviny domácích zápasů klesla cena permanentek na polovinu.

Jednorázové i permanentní vstupenky bylo možné zakoupit na pokladnách Tipsport arény, v prodejní síti Ticketportal a také online na [www.ticketportal.cz](http://www.ticketportal.cz). O výši cen vstupného pro nadcházející sezónu 2013/14 zatím nebylo rozhodnuto.

Co se týká cenového ohodnocení ploch a prostorů určených pro reklamní účely, tak nejvíce finančně náročné je umístění loga společnosti na hráčských dresech a na výstroji. Zájemci o tyto exklusivní plochy z řad partnerů musí opravdu významně přispět do rozpočtu klubu. V první sezóně se tak kromě log oficiálních sponzorů KHL, které mají všechny kluby na dresech a na výstroji povinně, objevilo pouze logo ČKD Group, tedy logo jednoho z akcionářů klubu. Finančně přijatelnější je pak umístění loga na ledové ploše a mantinelech Tipsport arény. I v tomto případě se však musí jednat o opravdu významného partnera. Nabídka těchto ploch je totiž také omezená, protože i zde mají stejně jako u dresů přednost partneři KHL. Kromě toho musí být na ledové ploše vzhledem k tomu, že v holešovické aréně nastupuje ke svým zápasům také pražská Sparta, i některá loga partnerů české Tipsport extraligy. Ostatní prostory v aréně už jsou finančně dostupnější. Další možností pro partnery je využít pro svou prezentaci multimediální kostku v aréně, webové stránky nebo veškeré tiskoviny klubu. Tyto možnosti už jsou dostupné téměř všem partnerům, protože jejich finanční náročnost už není tak vysoká. Některé společnosti ovšem nejsou partnerem pražského klubu HC LEV na základě finančních příspěvků do rozpočtu klubu, ale na základě určité spolupráce. Příkladem může být společnost Bauer, která patří mezi partnery, protože klubu poskytuje hokejové vybavení za výhodnou cenu. Dalším typickým příkladem jsou mediální partneři, kdy pražský HC LEV může využívat této spolupráce s médií k oslovování veřejnosti.

## **Komunikace**

Vzhledem k tomu, že projekt KHL v Česku byl na samotném počátku a klub HC LEV Praha si tedy teprve získával přízeň hokejové veřejnosti a médií, hrála komunikace klubu velmi významnou roli v cestě za úspěchem. Cílem marketingové komunikace klubu HC LEV Praha bylo a je přesvědčit veřejnost, že produkt, který nabízí, je v České republice



jedinečný. Tím produktem je KHL, tedy nejprestižnější hokejová soutěž v Evropě, která se právě zásluhou pražského klubu od sezóny 2012/13 hraje i v ČR. Klub tedy láká hokejovou veřejnost na nejkvalitnější hokej, který mohou v ČR vidět, a na skutečné hokejové hvězdy evropského ale i světového formátu, které je možné spatřit ať už v týmu HC LEV Praha či v týmech soupeřů. Dalším cílem je prezentovat klub HC LEV Praha jako klub český, nikoliv pouze jako klub pražský. Komunikace se tedy nezaměřuje pouze na Prahu a nejbližší okolí ale i na ostatní regiony. Tento fakt dokazuje i to, že klubové vedení uvažovalo o odehrání několika utkání i v jiných městech, kde je lední hokej také populárním sportem. V zatím jediné sezóně klubu v KHL se však žádné utkání mimo Prahu neodehrálo, vedení klubu ale tuto možnost pro příští sezóny nevylučuje. Neméně důležitým komunikačním cílem klubu, jak je tomu téměř u každé organizace, je budování dobrého jména a pověsti.

#### **2.4.2 Komunikační mix klubu HC LEV Praha**

Klub HC LEV Praha využívá ke své komunikaci rozličných nástrojů komunikačního mixu, přičemž podstatnou roli hraje spolupráce s médii. Některé prvky komunikačního úsilí klubu jsou zaměřené pouze na Prahu a její nejbližší okolí a některé jsou orientovány i na další dopravně dobře dostupné regiony.

##### **Reklama**

Reklamu, jakožto obecně nejčastěji používaný nástroj komunikačního mixu, pražský klub využívá ke sdělení nějaké informace veřejnosti velmi často. Reklamní sdělení pražského klubu mají převážně informační charakter. Hlavně v předsezónním období reklamní sdělení klubu informovala veřejnost o tom, že v Praze se bude poprvé hrát KHL, kterou prezentovala jako nejlepší hokejovou ligu Evropy. Zároveň lákala nejen na české a slovenské hokejové hvězdy, které se v Praze díky KHL objeví. V reklamních sděleních se tak objevovala hesla jako „*Nejlepší hokejová liga Evropy*“, „*10 medailistů MS v kádru HC LEV Praha*“ či „*Čeští a slovenští reprezentanti k vidění v Praze.*“ Poté v průběhu sezóny už reklama informovala také o konkrétním konání jednotlivých domácích utkání či různých mimohokejových akcích pro fanoušky. V případě informování o konání domácích zápasů HC LEV Praha se nejednalo o pozvánky na jednotlivá utkání, ale na více utkání

najednou, protože, když už pražský HC LEV hrál v domácí Tipsport aréně, tak odehrál doma hned sérii domácích utkání, takže se v holešovické aréně představil divákům i třikrát během jednoho týdne. Tato sdělení bývala doplněna o fotografii některého mezi fanoušky oblíbeného hokejisty, nejčastěji se jednalo o kapitána týmu a mistra světa Jiřího Novotného a také o Erika Christensena, kanadského hokejistu světového formátu, který předtím nastupoval několik let ve slavné NHL. Klub pro svá reklamní sdělení využívá tato média:

### ***Televize***

Televize je v dnešní době rozhodně nejsilnějším komunikačním prostředkem. Klub toto médium však z důvodu vysoké finanční náročnosti takřka nevyužívá. Pražský HC LEV se v televizi objevil pouze prostřednictvím přímých přenosů na televizní stanici Sport TV, která získala televizní práva pro ČR na většinu domácích ale i venkovních zápasů pražského klubu v sezóně 2012/13. Během těchto přímých přenosů běžely díky spolupráci klubu s touto stanicí krátké upoutávky na nejbližší domácí zápasy. Stanice Sport TV je placenou stanicí, takže pokud někdo chtěl sledovat utkání pražského klubu HC LEV z pohodlí svého domova, tak si musel zaplatit za kabelovou televizi či satelit. Pro klub by bylo samozřejmě ideální, kdyby jeho zápasy přenášela nějaká volně dostupná televizní stanice. Pražský HC LEV však neměl žádný vliv na to, kdo televizní práva na jeho utkání získá, o tom rozhodovalo výhradně vedení KHL. I přesto se ale pražský HC LEV na jedné volně dostupné stanici objevil. Stanice ČT Sport odvysílala několik krátkých dokumentů, které mapovaly tripy hokejistů HC LEV Praha za venkovními zápasy. Prostřednictvím těchto dokumentů měli televizní diváci možnost vidět exkluzivní záběry přímo z kabiny týmu či z hotelu. Jeden z dokumentů byl odvysílán během přímého přenosu z utkání české reprezentace s Ruskem v přestávce mezi třetinami, což bylo rozhodně přínosné, protože jen těžko by bylo možné zvolit příhodnější čas pro odvysílání. Ovšem i přestože tyto přímé přenosy a dokumenty zvyšují povědomí o klubu a jsou tedy pro HC LEV Praha rozhodně prospěšné, tak je nelze považovat za reklamu.

### ***Rozhlas***

Na reklamu v rozhlasovém vysílání už se klub vzhledem k výhodné spolupráci s několika radiovými stanicemi zaměřuje a přikládá ji velký význam. Na základě barterové dohody klub spolupracoval s rádiem Impuls, Kiss Rádiem a Rádiem Hey!, což jsou rozhlasové stanice, které mají pokrytí téměř na celém území České republiky. To potvrzuje informaci

uvedenou výše, že komunikace klubu není zaměřena pouze na Prahu a okolí. Navíc jsou to stanice, které jsou mezi veřejností oblíbené. Rádio Impuls bylo dokonce podle výzkumu agentury MEDIAN (2013b) ve druhé polovině roku 2012 nejposlouchanější celoplošnou rozhlasovou stanicí v České republice. Spolupráce s rádií probíhala tak, že klub poskytoval rádiím do jejich soutěží volné vstupenky a rádia na oplátku odvysílala pozvánky na nejbližší zápasy pražského klubu.

### ***Tištěná média***

Na základě barterové dohody klub také spolupracuje s několika tištěnými médii. V nich se kromě pozvánek na utkání objevují také PR články, které klub zadává, soutěže pro fanoušky a výjimečně i přílohy věnované výhradně klubu HC LEV Praha. Jedním z těchto médií je deník Sport, což je podle výzkumu agentury MEDIAN (2013a) nejčtenější sportovní deník v ČR. Mezi všemi celostátními deníky je pak čtvrtým nejčtenějším deníkem. Dále je to Deník a jeho regionální mutace, které se těší mezi čtenáři také velké oblibě. Na regionální úrovni jsou totiž nejčtenější právě regionální mutace Deníku. I to tvrdí výzkum výše zmíněných agentur, který byl prováděn ve druhé polovině roku 2012. A v neposlední řadě je to Český domov, což je projekt, který je unikátní tím, že tyto noviny a časopisy jsou distribuovány do všech poštovních schránek po celé ČR zdarma. Jedná se celkem o 49 lokálních novin a časopisů, které vycházejí většinou jednou měsíčně. Pražský klub si vybírá noviny a časopisy z regionů, pro které je Praha dopravně dostupná zhruba do hodiny a půl, takže odpadá Moravskoslezský, Zlínský a Olomoucký kraj. Ukázka inzerce v tištěných médiích je uvedena v příloze B.

Co se týče článků, které se objevovaly v tištěných médiích, tak zde byl projekt klubu HC LEV Praha v KHL hodnocen kladně, což poukazuje na dobrou schopnost klubového managementu komunikovat s médii a veřejností. Ještě před startem v nejlepší hokejové soutěži v Evropě se dostávalo pražskému klubu HC LEV v médiích velkého prostoru a i přesto, že mezi hokejovou veřejností se objevovaly některé skeptické názory, které účast českého klubu v KHL zatracovaly, tak média se velmi často stavěla spíše na stranu pražského klubu.

## ***Internet***

Dalším velmi silným komunikačním kanálem, který klub využívá, je internet. Internet představuje snadnou a levnou cestu ke komunikaci. V dnešní době je navíc komunikace prostřednictvím internetu prakticky nutnou záležitostí. HC LEV Praha tak věnuje své internetové prezentaci velkou pozornost.

Klubové webové stránky stále srší novými a novými informacemi a články, k dispozici na nich jsou veškeré statistiky, galerie s fotografiemi ze zápasů a jiných klubových aktivit. Kromě toho na těchto stránkách funguje i klubová webová televize, která návštěvníkům nabízí pohled do zákulisí klubu, sestřihy ze zápasů, rozhovory s hráči a vedením a další zajímavé reportáže, které mají za úkol přitáhnout na web více návštěvníků a zároveň je tam déle udržet. Pokud chce pražský HC LEV sdělit fanouškům nějakou důležitou informaci, může pro to využít cover stránku, která zaujímá velkou část obrazovky a která se zobrazuje před načtením hlavní stránky. Na stránkách klubu však chybí diskusní fórum. Prostorem určeným pro diskusi fanoušků je výhradně klubová stránka na facebooku, což je fenomén dnešní doby. Na klubovém facebooku se objevují kromě obsahu, který je dostupný na oficiálních stránkách klubu, také různé soutěže pro fanoušky, články o dění v KHL z jiných zdrojů, různá zajímavá hokejová videa ze světa a aktuální fotografie z dění v klubu. V současné chvíli se klub může těšit z toho, že se k němu hlásí přes 17 000 uživatelů facebooku. V tomto ohledu patří pražskému klubu HC LEV mezi českými hokejovými kluby 7. místo, což je po roční existenci klubu dobrý výsledek. Pražský HC LEV má samozřejmě svůj profil i na dalších sociálních sítích, jimiž jsou twitter a instagram, ale největší význam pro klub má facebook.

Pohyblivou bannerovou reklamou, jež zve na utkání HC LEV Praha, je možné vidět na stránkách internetové verzi deníku Sport a na portálu onlajny.cz. Na tomto portálu lze sledovat živé textové přenosy z nepřeberného množství sportovních událostí na celém světě. Je zde tedy zřejmé zacílení na příznivce sportu. Výkony pražského celku v KHL také samozřejmě sledují všechny známé zpravodajské servery, které svým návštěvníkům přinášejí reportáže z utkání HC LEV Praha a dalšího dění v klubu. Na serveru hokej.cz, oficiálním webu českého hokeje, je pro pražský klub HC LEV dokonce vymezena samostatná sekce s názvem „Lev v KHL“.

### ***Exteriérová média***

Exteriérová média jsou také klubem často využívaná. Reklama se pochopitelně vyskytuje na místech, kde se pohybuje větší množství lidí, jako jsou náměstí, nákupní centra či frekventované ulice. Tato reklama na veřejných prostranstvích se vyskytuje zejména v Praze a nejbližším okolí. Pražský klub se nejvíce spoléhá na reklamní prostory, které nabízí Dopravním podnikem hlavního města Prahy. To znamená, že své reklamní plakáty letáky umísťuje nejčastěji do vozů a stanic MHD. Vozy pražské MHD, především tedy metro, jsou totiž velmi často využívaným dopravním prostředkem pro dopravu po hlavním městě. Dále také samozřejmě využívá prostory, kam je možné plakáty umístit bezplatně, např. do škol. Dalším subjektem, se kterým pražský HC LEV spolupracuje, je společnost Bonuss – CZ, což je největší provozovatel sítě velkoplošných reklamních obrazovek v ČR. Tato společnost disponuje sítí reklamních ploch nejen v Praze, ale i v dalších velkých českých městech. Nejvíce pražský klub samozřejmě využívá těchto obrazovek umístěných v Praze, ale i na obrazovkách v jiných městech se objevily pozvánky na utkání HC LEV Praha. Klub si např. pro svou prezentaci vybral obrazovku v Plzni, která je situována přímo u hokejového stadionu.

### ***Interiérová média***

Mezi interiérová média využívaná klubem patří především multimediální kostka a reklamní plochy uvnitř Tipsport arény. Multimediální kostka přináší klubu téměř neomezené možnosti komunikace. V průběhu přestávek mezi třetinami a v komerčních pauzách během třetin se na multimediální kostce ve velké míře objevují partneři klubu a jejich propagační reklamní spoty. Zbylý prostor je věnován vlastní komunikaci klubu. Cílem komunikace prostřednictvím multimediální kostky není jen informovat diváky o následujících domácích zápasech, konání různých promo akcí či slevách v klubovém fanshopu, ale také zapojit je v doprovodu komentáře moderátora utkání a i různých audiovizuálních efektů více do zápasu a podpořit tak atmosféru na stadionu. Během přestávek mezi třetinami mohou diváci, kteří zůstanou na svých místech, shlédnout na kostce zajímavé spoty z produkce klubové televize, které jim dávají možnost nahlédnout do zákulisí klubu.

## Public relations

Pro pražský HC LEV je samozřejmě také nesmírně důležité, jak na něj nahlíží veřejnost a média a tak se samozřejmě snaží je přilákat na svou stranu. Jak již bylo popsáno výše, tak s médii se daří klubu komunikovat úspěšně, protože v médiích, co se týká hodnocení celého projektu HC LEV Praha v KHL, se objevují převážně pochvalné komentáře. V očích veřejnosti se klub snaží vylepšovat svůj kredit tím, že se zapojuje do různých charitativních akcí, přičemž některé sama organizuje. V listopadu se pražský klub zapojil do akce Movember, což je celosvětový projekt stejnojmenné nadace, jehož cílem je zvýšit povědomí o rakovině prostaty a zároveň přispět na výzkum v boji proti této nemoci. Klub tento projekt jednak podpořil tím, že všichni hráči v listopadu nastupovali s řádně upravenými kníry a samolepkami s logem projektu na svých přilbách a také částkou 3 550 Kč, kterou klub předal nadaci. Tato částka byla vybrána během utkání s Atlantem Mytišči, kdy fanoušci, kteří dorazili na utkání s knírkem na tváři, zaplatili za vstupné jen 50 Kč a právě vstupné takto vybrané poté putovalo na účet nadace. V klubovém fanshopu bylo také možné zakoupit samolepky s logem Movembru, takže do projektu se povedlo úspěšně zapojit i fanoušky. Promo obrázek Movember LEV Praha je na obrázku 12.



Obrázek 12: Promo obrázek k charitativnímu projektu Movember Lev Praha

Zdroj: HC LEV Praha. Oficiální web hokejového klubu HC LEV Praha: Klub - LEV Praha pomáhá [online]. 2013[vid. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.levpraha.cz/zobraz.asp?t=charita>

Dále klub podpořil částkou 10 400 Kč, kterou získal v aukci podepsaného dresu Zdena Cháry, největší hvězdy, která se v průběhu sezóny v kádru HC LEV Praha objevila, dětské oddělení chirurgie Fakultní nemocnice v Motole. Další Aukce, tentokrát aukce originálních hraných dresů Ľuboše Bartečka a Juraje Mikúše vynesla klubu 12 550 Kč. Celou částku klub daroval dvěma malým těžce nemocným chlapcům, kteří jsou zároveň velkými fanoušky HC LEV Praha. Pražský klub také přispěl na stavbu pomníku Jana Marka, českého hokejisty, který v září 2011 se svými spoluhráči z týmu KHL Lokomotiv Jaroslavl tragicky zahynul při letecké havárii. Busta Jana Marka, na jejímž vyhotovení se pražský HC LEV podílel částkou 15 050 Kč, která byla vybrána v dražbě hraných částí výstroje Zdena Cháry, zdobí od slavnostního odhalení v dubnu 2013 domácí stánek pražského klubu. V pražské Tipsport aréně totiž Jan Marek několik let působil v dresu Sparty. Klub také umožnil mnoha chlapcům a dívkám z dětských domovů vidět nejlepší hokejovou soutěž v Evropě zcela zdarma.

Těmito charitativními akcemi se klub HC LEV Praha snaží získat přízeň celé veřejnosti a médií. Zaměřuje se ale také konkrétně na budování vztahů se svými nejvěrnějšími příznivci. Hned několikrát v sezóně se totiž uskutečnilo setkání hráčů a vedení s fanoušky. Ty probíhaly zatím pokaždé ve sprátelené restauraci Na Střídačce, která se nachází v areálu Tipsport arény. Na těchto akcích má každý fanoušek možnost zapojit se do veřejné diskuse a zeptat se na cokoli, co ho zajímá. Touto cestou mohou být snadno vysvětleny případné nejasnosti či problémy týkající se komunikace mezi klubem a fanoušky. Zároveň samozřejmě dochází k prohloubení vztahů mezi klubem a fanoušky. V průběhu sezóny byla tato setkání určena výhradně pro majitele permanentek, po skončení sezóny se ale konalo setkání s vedením a hráči, které už bylo přístupné všem příznivcům pražského klubu. Před startem sezóny a těsně před Vánoci se také konaly autogramiády kompletního týmu HC LEV Praha, odkud si mohl každý návštěvník odnést kartičky s podpisy hráčů či společnou fotografii se svým oblíbeným hráčem. Pro obě autogramiády poskytlo prostor obchodní centrum Galerie Harfa, které se nachází v bezprostřední blízkosti vysočanské O2 arény, která je domovským stánkem hokejové Slavie, což hrálo významnou roli v případě té autogramiády před Vánoci, protože shodou okolností ve stejný den hrála Slavia domácí zápas s Litvínovem. I z tohoto důvodu se na této podpisové akci sešel až neočekávaně vysoký počet hokejových příznivců. Během svého ročního působení tedy klub usilovně pracoval na budování dobrých vztahů se svými fanoušky ale i s médií a veřejností.

A výsledkem je, že klub HC LEV Praha si v ČR vypracoval dobré jméno (HC LEV Praha, 2013).

Do aktivit PR lze zařadit také vydávání zápasových zpravodajů, které jsou za přijatelných 10 Kč k dispozici ke každému domácímu utkání. Lze v nich pochopitelně nalézt mnohem více informací než v tisku. Zpravodaj je celobarevný a poskytuje svým čtenářům velké množství informací. Obsahuje reportáže, statistiky, fotografie a rozhovory ze zápasů, které danému utkání předcházely, tradiční představení obou soupeřů a soupisky, pozvánky na následující utkání a akce pro fanoušky pořádané klubem, celostránkové plakáty hráčů a v každém vydání se také objevuje rozsáhlý rozhovor s vybraným hokejistou z kádru HC LEV Praha, ve kterém se mohou fanoušci dovědět mnoho zajímavého z hokejového i osobního života daného hráče. Některé pasáže jsou uvedeny i v anglickém jazyce. Součástí každého čísla je rovněž soutěž o podepsané dresy, permanentky a další ceny, do které se mohou čtenáři zapojit tak, že vyplní soutěžní kupón, odpoví na uvedenou soutěžní otázku a kupón odevzdají v klubovém fanshopu. Určitý prostor je také samozřejmě věnován prezentaci partnerů klubu a KHL. Jediné, co tomuto předzápasovému magazínu chybí, je nějaký atraktivní název.

### **Podpora prodeje**

Pražský HC LEV připravil během sezóny různé akce, jejichž úkolem bylo přilákat na stadion více fanoušků a zvýšit tak návštěvnost na domácích utkáních. Jak již bylo několikrát zmíněno, pražský klub HC LEV Praha si ve své první sezóně teprve fanoušky získával na svou stranu. Proto se fanoušky snažil často motivovat slevovými akcemi na vstupné a soutěžemi. Téměř během každého domácího utkání v sezóně 2012/13 probíhala soutěž o hodnotné ceny, které většinou poskytli partneři klubu. Dále se pražský HC LEV snažil nalákat fanoušky na zvýhodněné vstupné na některá vybraná utkání, která se v jejich očích nemusela jevit jako příliš atraktivní. První takovou akci klub připravil pro fanoušky, kteří navštívili 25. října 2012 utkání proti CSKA Moskva. Ti měli poté možnost shlédnout jedno ze tří nejbližších domácích utkání za zvýhodněnou cenu 50 Kč. Hned o týden později na Halloween měli ti fanoušci, kteří přišli na zápas v halloweenském převleku, dokonce vstup na utkání s Chabarovskem zdarma. Součástí doprovodného programu byla také soutěž o nejhezčí převlek, jejíž vítěz byl vyhlášen o přestávce mezi třetinami. Další slevová akce na vstupné se týkala charitativního projektu „Movember LEV Praha“, kdy



fanoušci, kteří podpořili tento projekt knírkem na své tváři, zaplatili za vstup na listopadové utkání s Atlantem Mytišči pouze 50 Kč. Další tematickou akci klub spojil s utkáním proti Torpedu Nižnij Novgorod, které se uskutečnilo 5. prosince 2012, tedy na svatého Mikuláše. Každý, kdo tedy vyrazil na utkání v převleku Mikuláše, čerta nebo anděla, zaplatil také jen 50 Kč, děti v převleku dokonce jen 10 Kč. Tento zápas byl zároveň součástí i jiné slevové akce. Pražský HC LEV totiž připravil pro své fanoušky vánoční dárek v podobě jednotného vstupného 100 Kč na všechna prosincová domácí utkání. A snížení vstupného se na diváckých návštěvách podle očekávání podepsalo. Hned v lednu následujícího roku mohli fanoušci využít další výhodné nabídky. Pokud si zakoupili vstupenku na derby se Slovanem Bratislava, získali k ní zdarma vstupenku na příští domácí zápas. Management klubu v závěru sezóny nezapomněl ani na své permanentkáře. Každý majitel permanentky mohl vzít na poslední tři utkání v základní části až pět svých přátel či rodinných příslušníků za výhodnou cenu 100 Kč za osobu. Akce pro hokejovou mládež a pro základní a střední školy už neprobíhaly jednorázově, ale po celou sezónu. Mládežnické hokejové celky mohly využít nabídky, že pokud navštívily utkání HC LEV Praha jako organizovaná skupina, pak cena pro každého člena skupiny včetně trenérů byla jen 10 Kč. Jedinou podmínkou bylo, že hráči museli zápas sledovat v dresech svého klubu. Velmi podobnou akci připravil klub také pro žáky základních a středních škol. Ti mohli v počtu alespoň deseti žáků a v doprovodu svých učitelů navštívit zápas pražského klubu také za pouhých 10 Kč za osobu. Podmínkou bylo zaslání fotografie žáky vyrobeného chorea či videa s ukázkou, jak žáci fandí klubu HC LEV Praha.

### **Přímý marketing**

Do této skupiny komunikačních nástrojů lze zařadit služby newsletter a SMS servis, které klub svým příznivcům nabízí. Službu newsletter, což je adresný direct mailový nástroj, klub zavádí v současné době. Prostřednictvím newsletteru bude klub HC LEV Praha zasílat všem fanouškům, kteří se přihlásí k odběru, exkluzivní informace o připravovaných akcích a aktuálním dění v klubu na jejich emaily. Pražský HC LEV se samozřejmě snaží získat co nejvyšší počet odběratelů, takže pro ty, kteří se k odběru přihlásí, vyhlásil soutěž o zajímavé ceny. Do té se mohou zapojit, pokud budou odpovídat na soutěžní otázky, které najdou v každém newsletteru. Newsletter bude vycházet zhruba dvakrát do měsíce.

Služba SMS servisu byla k dispozici fanouškům již v uplynulé sezóně. Nabídka SMS servisu je uvedena v tabulce 3.

*Tabulka 3: SMS servis HC LEV Praha*

Typ služby a příklad SMS	Cena	Kód
Příchody, odchody, důležité události...	4 Kč	HOI LEV
SMS s výsledkem každého skončeného zápasu	4 Kč	HOK LEV
SMS s výsledkem každé skončené třetiny	2 Kč	HOC LEV
SMS po každé brance	2 Kč	HOG LEV

Zdroj: HC LEV PRAHA. *Oficiální web hokejového klubu HC LEV Praha: SMS servis*. [online]. 2011-2013 [cit. 2013-04-14]. Dostupné z: <http://www.levpraha.cz/zobraz.asp?t=sms-servis>

Tato služba umožňuje fanouškům přihlásit se k odběru SMS zpráv, které je informují o aktuálním stavu probíhajícího utkání pražského klubu. Každý fanoušek má možnost zvolit, jakým způsobem chce být informován. Může být informován jen o konečném výsledku zápasu, ale třeba také o každé změně stavu. Kromě tohoto si mohou fanoušci ještě objednat SMS zprávy informující o příchodech a odchodech hráčů do a z týmu HC LEV Praha.

Za přímý marketing lze považovat i činnost klubu na facebooku. Zde totiž může přímo a adresně oslovovat uživatele, kteří už mají nějaké sympatie ke klubu HC LEV Praha, protože se již přihlásili k fanouškům oficiální facebookové stránky klubu a sledují tak příspěvky na této stránce. Komunikace probíhá hromadně prostřednictvím příspěvků na zdi klubového profilu a oslovuje tedy všechny členy této skupiny fanoušků. Síť facebook však umožňuje oslovovat členy skupiny i jednotlivě pomocí soukromých zpráv. Této možnosti ale klub využívá jen zřídka. Klubový facebook je důležitým komunikačním nástrojem klubu, protože fanoušci zde mohou komentovat veškeré dění v klubu, čímž získává klub okamžitou zpětnou vazbu. Podobnou funkci má i oficiální profil klubu na twitteru a instagramu.

### **Osobní prodej**

Tento komunikační nástroj je charakteristický tím, že probíhá na základě osobního kontaktu. K tomu dochází během již výše zmíněných setkání hráčů a vedení klubu s fanoušky, kde dochází k prohlubování vztahů mezi oběma stranami. Neméně důležitá je

také komunikace s partnery klubu, která probíhá samozřejmě také v osobní rovině. Do této komunikace však nepatří pouze samotná jednání o partnerství ale také to, jak klub pečuje o své partnery během zápasů a jiných klubových akcí. Partnerům se snaží klub samozřejmě vyjít maximálně vstříc a snaží se, aby se na zápasech cítili maximálně pohodlně. Zajišťuje jim tedy ta nejlepší místa v aréně, občerstvení nebo také parkovací místa zdarma. Pro partnery jsou v Tipsport aréně určeny tři sektory. Tím, který poskytuje největší komfort je sektor s VIP lóžemi premium pro 4 až 8 osob, kde je k dispozici vnitřní televizní okruh s televizními panely vestavěnými přímo v lóži a samozřejmě také občerstvení. Dále jsou to klubové sedačky VIP premium umístěné v blízkosti ledové plochy s tím nejlepším možným výhledem v aréně, kde je také možnost občerstvení. A za třetí je to klubový sektor 300, který nabízí stejný výhled jako klubové sedačky VIP premium, ale v sektoru není zajištěno občerstvení.

Dále lze za osobní prodej považovat činnost maskota klubu, kterým je lev Bruncvík. Maskot klubu HC LEV Praha je zobrazen na obrázku 13.



*Obrázek 13: Maskot HC LEV Praha – lev Bruncvík*  
Zdroj: Archiv fotografií HC LEV Praha

Klubový maskot oslovuje diváky přímo během zápasů a snaží se zabavit především ty nejmenší příznivce. Lev Bruncvík, se také několikrát během sezóny vydal do pražských ulic, kde oslovoval kolemjdoucí, zval je na domácí utkání HC LEV Praha a rozdával volné vstupenky.

### **3. Identifikace cílové skupiny HC LEV Praha**

Mnoho českých sportovních klubů řeší problém s nízkou diváckou návštěvností na akcích, které pořádají. Častým důvodem je, že neznají dokonale své zákazníky tedy fanoušky a proto jejich komunikace směrem k nim není dostatečně efektivní. Sice se marketingové komunikaci usilovně věnují, ale nepřináší jim to požadované výsledky. Hokejový klub HC LEV Praha vstupoval do své první sezóny v Kontinentální hokejové lize s tím, že jakožto nově vzniklý klub nemá žádné fanoušky a že o jejich přízeň bude muset teprve bojovat. Při sestavování komunikačního mixu tak nemohl vycházet ze znalosti své cílové skupiny, ale pouze ze zkušeností jiných sportovních klubů s komunikací s fanoušky.

#### **3.1 Cíle výzkumu**

Hlavním cílem výzkumu je identifikovat cílovou skupinu zákazníků klubu HC LEV Praha.

**Hlavní cíl je determinován třemi dílčími cíli, kterými jsou:**

1. Identifikace cílové skupiny zákazníků z hlediska třídících parametrů
2. Identifikace cílové skupiny zákazníků z hlediska spotřebitelského chování
3. Identifikace spokojenosti cílové skupiny zákazníků s komunikací klubu

#### **3.2 Metody sběru dat**

Pro identifikaci cílové skupiny klubu HC LEV Praha byla zvolena metoda kvantitativního výzkumu. Účelem tedy bylo získat údaje o četnosti výskytu různých jevů ve výběrovém souboru. Jednalo se o výzkum primární, přičemž pro sběr dat byla zvolena metoda dotazování, protože patří k těm méně náročným metodám na realizaci. V první fázi výzkumu byla zvolena metoda písemného dotazování. Výhodou tohoto typu dotazování jsou nízké náklady, ovšem na druhé straně je nutné počítat s velmi nízkou návratností (Kozel, 2006).

Tato fáze proběhla v prosinci roku 2012 těsně před Vánočními svátky. Konkrétně se jednalo o data 21. 12. 2012 a 23. 12. 2012, kdy v prvním případě nastoupil pražský HC LEV v domácí Tipsport aréně k utkání proti týmu Salavat Julajev Ufa a ve druhém případě proti týmu Něžtčhimik Nižněkamsk. Tato utkání byla zvolena proto, že v předvánočním období se daly očekávat vyšší návštěvy a zároveň širší spektrum diváků. Tyto předpoklady se vyplnily, protože návštěvy byly nadprůměrné. Písemný dotazník dostal na pokladnách Tipsport arény každý, kdo si v den těchto utkání zakoupil vstupenku. Dotazníky byly mezi návštěvníky těchto utkání distribuovány také prostřednictvím zápasových zpravodajů, kde byly vloženy jako příloha. Vyplněné dotazníky pak bylo možné ještě v průběhu i po skončení utkání odevzdat na pokladnách klubového fanshopu umístěného v aréně. Existovala však možnost vzít si dotazník domů, tam jej vyplnit a odevzdat jej až při příští návštěvě Tipsport arény buď na pokladnách, v zákaznickém centru nebo v klubovém fanshopu. Během samotného výzkumu se však potvrdilo, že návratnost při písemném dotazování je nízká. A to i přesto, že dotazování byly v dotazníku motivovány účastí v soutěži o dvě vstupenky na některé následující utkání dle vlastního výběru. V této fázi bylo získáno celkem jen 89 vyplněných dotazníků. Návratnost při celkovém počtu 500 rozdaných dotazníků tedy činila zhruba 18 %.

Proto následovala druhá fáze dotazování, a sice elektronického dotazování. K hlavním výhodám této metody dotazování patří její přijatelná finanční a také časová náročnost. Důvěryhodnost odpovědí získaných využitím internetu sice není tak vysoká jako u písemného dotazování, ovšem pro získání dostatečného počtu vyplněných dotazníků, bylo nutné k tomuto kroku přistoupit. Stejný dotazník byl tedy zhruba na začátku měsíce února roku 2013 zveřejněn na oficiálních webových stránkách klubu HC LEV Praha. Zde výzkum probíhal zhruba necelý měsíc, po němž byl sběr dat ukončen. Prostřednictvím internetu bylo získáno celkem 306 vyplněných dotazníků (Kozel, 2006).

Vytvořený dotazník (viz příloha A) byl anonymní, ovšem pokud se chtěli respondenti zapojit do soutěže o dvě vstupenky, mohli v závěrečné části dotazníku uvést své jméno a telefon, email či jiný kontakt na sebe. Dotazník se skládal celkem z 18 otázek, přičemž výrazně převažovaly otázky uzavřené. Uzavřených otázek bylo 15 a respondenti z nabízených odpovědí mohli vybrat vždy pouze jednu jim nejbližší. Jednalo se tedy o otázky výběrové. Z těchto 15 otázek byly celkem čtyři dichotomické neboli bipolární, to

znamená, že respondenti vybírali pouze ze dvou odpovědí. Zbylé tři otázky byly polouzavřené, takže respondenti, pokud si nevybrali z nabízených odpovědí, mohli zvolit i možnost „jiné“ a doplnit svou vlastní odpověď. Otázky, jejichž cílem bylo rozdělit respondenty podle třídících parametrů a jichž bylo celkem 6, byly uvedeny až na konci dotazníku. A to pro případ, že by některé z těchto otázek byly pro respondenty nepříjemné a pokud by byly uvedeny v úvodu, mohly by je odradit od dalšího vyplňování odradit.

Tato struktura otázek byla zvolena po předchozím testování dotazníku, které bylo prováděno na 12 respondentech. Původně bylo v dotazníku více otevřených otázek, které měly za cíl zjistit individuální postoj každého respondenta k danému tématu. Odpovědi na jednotlivé otázky však byly velmi různorodé a v některých případech se ani příliš netýkaly daného tématu, takže by bylo velmi obtížné vyvodit potřebné závěry. Proto v konečné verzi dotazníku výrazně převažují uzavřené otázky.

### **3.3 Charakteristika základního souboru a výběr respondentů**

Základním souborem pro tento kvantitativní výzkum byli návštěvníci domácích utkání klubu HC LEV Praha, to znamená příznivci pražského klubu, kteří alespoň jednou zavítali do Tipsport arény ke shlédnutí utkání HC LEV Praha. Při písemném dotazování bylo zajištěno, že respondenti skutečně odpovídají základnímu souboru, protože dotazníky se během utkání dostaly přímo do rukou návštěvníků. Při elektronickém dotazování prostřednictvím webových stránek už záruka, že respondenti skutečně odpovídají základnímu souboru, tak vysoká nebyla. Úkolem jedné z otázek však mimo jiné bylo respondenty, kteří nepatří do základního souboru, odhalit. U otázky „Jak často navštěvujete domácí utkání pražského Lva?“ totiž bylo možné zvolit odpověď „Lva sleduji pouze v televizi a na internetu.“ a všechny odpovědi respondentů, kteří zvolili tuto odpověď, nebyly do výzkumu započítány.

Výběr respondentů probíhal náhodně. Šanci vyplnit dotazník měli všichni, kteří si zakoupili vstupenku na zmíněná utkání či zápasový zpravodaj prodávaný během těchto utkání. Při elektronickém dotazování měli tuto možnost všichni návštěvníci oficiálních webových stránek klubu. Všechny vyplněné dotazníky měly poté při vyhodnocování stejnou váhu.

Velikost vzorku byla s přihlédnutím k omezeným finančním i časovým možnostem stanovena na 300 respondentů. Prostřednictvím písemného a elektronického dotazování byly nakonec získány odpovědi od 395 respondentů, takže stanovený počet respondentů byl ještě překonán.

### **3.4 Metody zpracování získaných dat**

Analýza údajů získaných z dotazníků byla provedena statistickou deskripcí, která poukazuje na frekvenci určitých odpovědí na jednotlivé otázky, a také deskripcí grafickou, při které jsou získané údaje zpracovány do grafů. Zjišťována byla četnost neboli počet výskytu odpovědí na dané otázky. Otázky, jejichž cílem bylo rozdělit respondenty podle třídících parametrů, byly zpracovány do tabulek, které byly zvoleny pro jejich vyšší vypovídací schopnost. V tabulkách byla u vyhodnocení těchto otázek uvedena i četnost kumulativní, tedy postupně načítaná četnost jednotlivých odpovědí. Tyto četnosti byly vyjádřeny v absolutních hodnotách, tedy hodnotách představujících sumu jednotlivých odpovědí, i hodnotách relativních, tedy hodnotách vyjadřujících poměr absolutní četnosti k celému rozsahu sledovaného souboru. Procentuální vyjádření četnosti jednotlivých odpovědí bylo zaokrouhlováno na desetiny procent. Pro vyhodnocení zbylých otázek, jejichž cílem bylo identifikovat spokojenost cílové skupiny s komunikací klubu a identifikovat spotřebitelské chování této skupiny, byly zvoleny grafy, které znázorňují pouze relativní četnost, která má vyšší vypovídací schopnost než četnost absolutní. Relativní četnost jednotlivých odpovědí byla zaokrouhlována na jednotky procent. U každé otázky byla největší pozornost věnovaná nejčastěji se vyskytující odpovědi neboli modu.

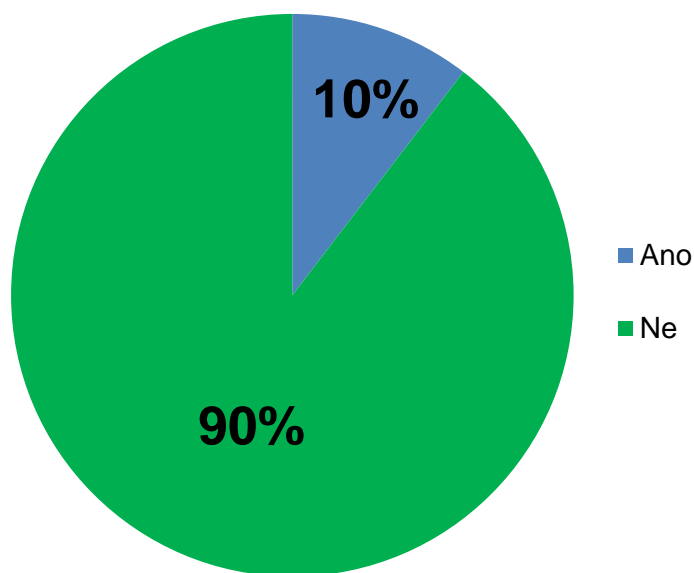
### **3.5 Vyhodnocení jednotlivých otázek**

Výzkumu se zúčastnilo celkem 395 respondentů. Z toho zhruba jedna čtvrtina odpovídala písemnou formou, zbylé tři čtvrtiny se do výzkumu zapojili až prostřednictvím elektronického dotazníku. Cílem úvodních 11 otázek bylo identifikovat spotřebitelské chování respondentů. Otázka č. 12 se respondentů dotazuje na jejich spokojenost s komunikací klubu, takže jejím úkolem je splnění třetího dílčího cíle výzkumu. Dalším dílčím cílem výzkumu je identifikovat cílovou skupinu podle třídících parametrů.



Ke splnění tohoto cíle mají dopomoci otázky č. 13-17. Níže již následuje vyhodnocení jednotlivých otázek.

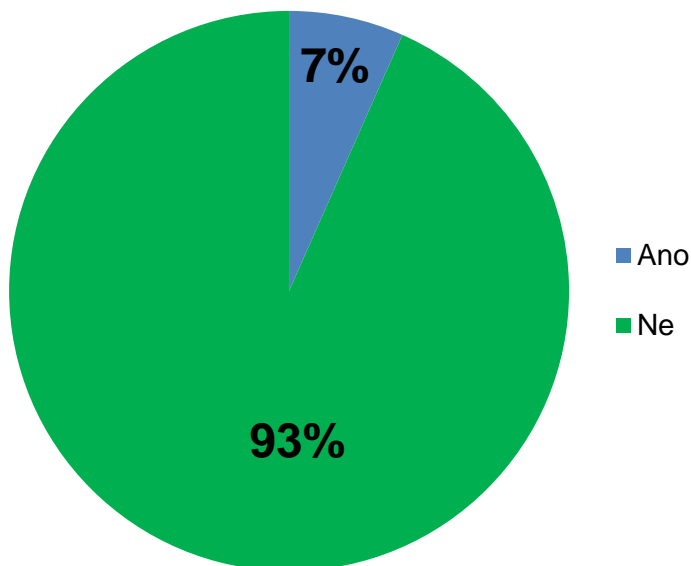
1. Členství respondentů v oficiálním fanklubu HC LEV Praha bylo předmětem první otázky, jejíž vyhodnocení je graficky znázorněno na obrázku 14.



*Obrázek 14: Členství respondentů v oficiálním fanklubu HC LEV Praha*  
Zdroj: vlastní zpracování

Ke členství v oficiálním fanklubu HC LEV Praha se přihlásilo 41 respondentů, což představuje 10 % dotazovaných. To je vzhledem k tomu, že klub funguje necelý rok, uspokojivé procento. Tento výsledek však nelze přeceňovat, protože se dá předpokládat, že právě členové fanklubu mají největší zájem na tom dotazník vyplnit. Zbylých 353 respondentů čili 90 % členem oficiálního fanklubu HC LEV Praha není.

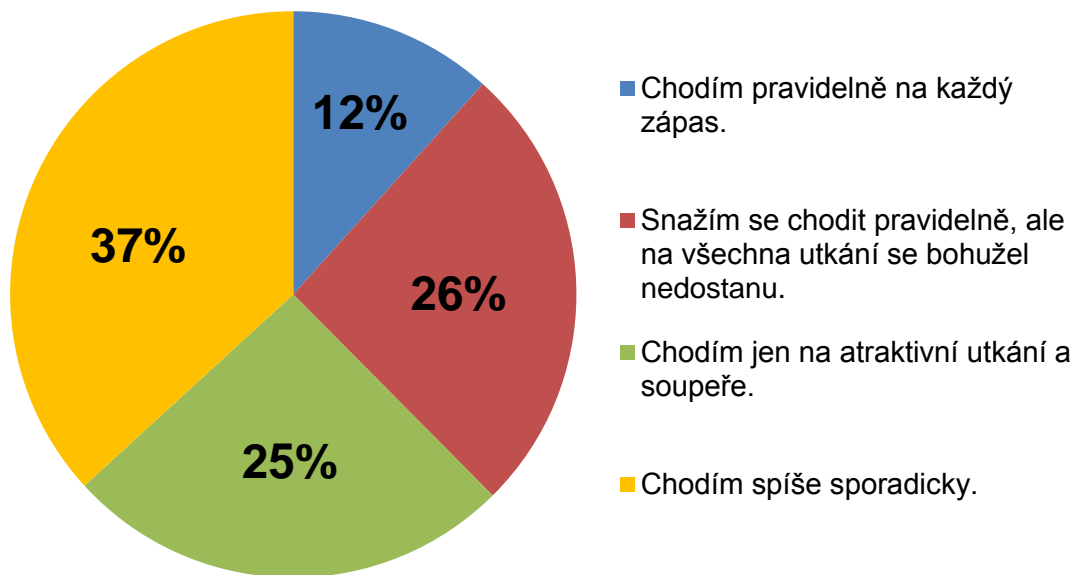
2. Rozdělení respondentů podle toho, zda vlastní či nevlastní permanentní vstupenku na domácí utkání klubu HC LEV Praha, je znázorněno na obrázku 15. Rozdělit respondenty podle tohoto hlediska bylo úkolem otázky č. 2.



*Obrázek 15: Vlastnictví permanentní vstupenky na domácí utkání HC LEV Praha*  
Zdroj: vlastní zpracování

Permanentní vstupenku na všechna domácí utkání si pro sezónu 2012/13 pořídilo 26 dotazovaných, což představuje 7 % vzorku. Zbylých 366 respondentů permanentní vstupenku na utkání HC LEV Praha pochopitelně nevlastní. Jedná se o celých 93 % sledovaného vzorku. To je samozřejmě způsobeno tím, že působení klubu v KHL bylo na svém začátku, takže nikdo nemohl moc tušit, co od tohoto projektu očekávat. Své pravidelné návštěvníky klub získával spíše až v průběhu sezóny, kdy se už nákup permanentky stával méně výhodným. V příštím ročníku už se dá předpokládat nárůst prodaných permanentek, protože pražský HC LEV už si našel své místo mezi hokejovou veřejností.

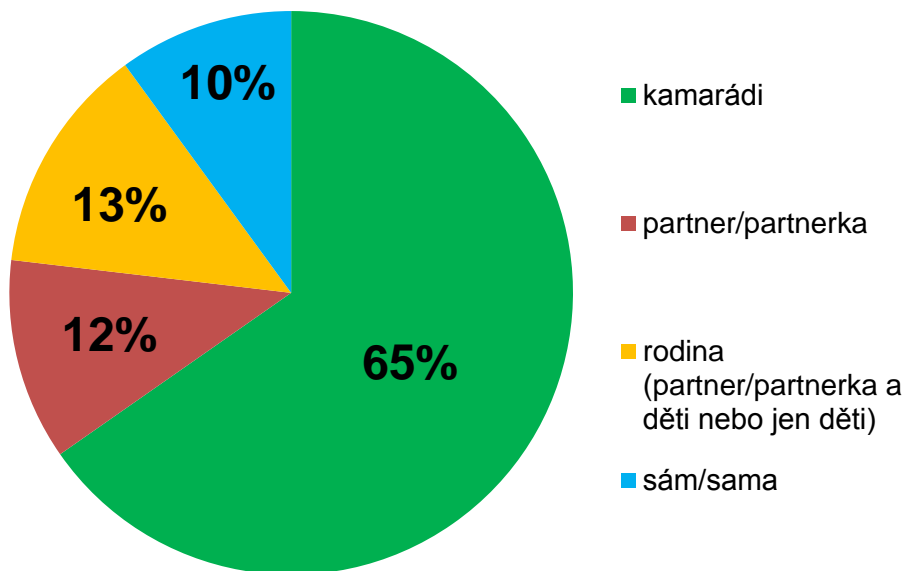
3. Rozdělení respondentů podle pravidelnosti jejich návštěv na domácích utkáních HC LEV Praha bylo předmětem třetí otázky, jejíž vyhodnocení je graficky znázorněno na obrázku 16.



Obrázek 16: Pravidelnost návštěv respondentů na domácích utkání HC LEV Praha  
Zdroj: vlastní zpracování

Při odpovědi na otázku, jak často dotazovaní navštěvují utkání pražského klubu HC LEV, nejvíce lidí, celkem jich bylo 145, zvolilo odpověď, že chodí spíše sporadicky, což pro klub samozřejmě není příliš potěšitelná zpráva. Ale i tito fanoušci jsou pro klub důležití, protože i z nich se mohou později stát pravidelní návštěvníci, což je jednoznačně cílem pražského klubu. Tato skupina respondentů představuje 37 % sledovaného vzorku. Více než čtvrtina respondentů se snaží chodit pravidelně, ale někdy jim některé okolnosti nedovolí zúčastnit se utkání přímo na stadionu. Přesněji se jednalo o 102 respondentů, což představuje 26 % souboru. Dalo by se tedy zauvažovat nad tím, jestli tyto fanoušky nějakým způsobem nezvýhodnit. Celkem 101 dotazovaných, kteří představují 25 % vzorku, uvedlo, že si vybírá pouze atraktivní utkání či soupeře. To se projevuje v diváckých návštěvách, které jsou pro různá utkání často velmi rozdílná. Poslední zastoupenou skupinou fanoušků jsou s 12% podílem, což zhruba odpovídá počtu majitelů permanentek, ti, kteří navštěvují utkání HC LEV Praha pravidelně. Za těmito 12 % se skrývá 46 respondentů. Tato skupina je pro klub samozřejmě nejzajímavější a cílem je ji rozšiřovat.

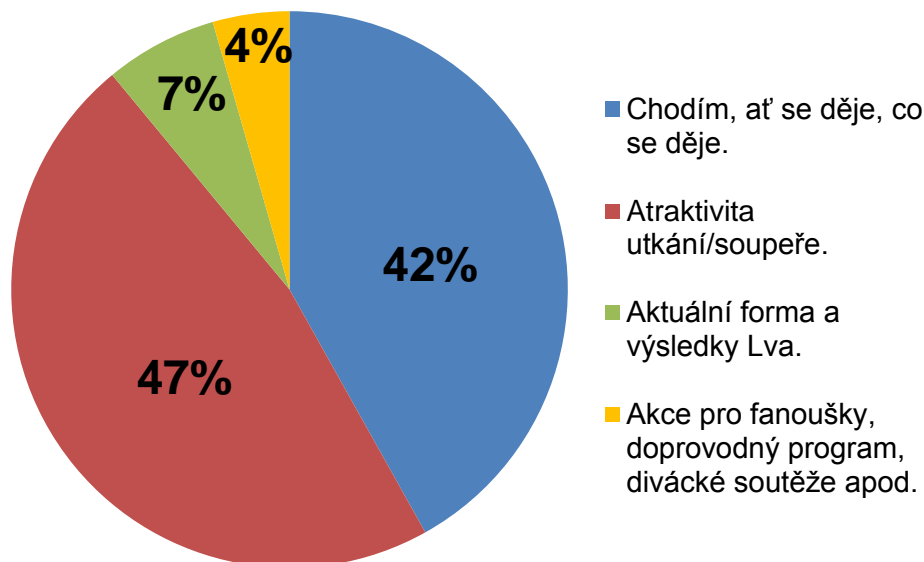
4. Rozdělení respondentů podle toho, s kým neboli v doprovodu koho nejčastěji navštěvují domácí utkání HC LEV Praha, bylo tématem otázky č. 4. Procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí je znázorněno na obrázku 17.



Obrázek 17: Doprovod respondentů na domácích utkáních HC LEV Praha  
Zdroj: vlastní zpracování

Výrazně nejvyšší počet fanoušků, kteří se zapojili do výzkumu, chodí na zápasy HC LEV Praha v doprovodu svých přátel, což vzhledem k tomu, že vzorek se nejvíce skládá z fanoušků ve věku od 15 do 25 let, není nepředpokladatelný jev. Přesněji se jednalo o 254 respondentů, kteří ve vzorku zaujímají 65% podíl. Druhou nejvíce zastoupenou skupinou jsou s 13% podílem ve vzorku fanoušci, kteří navštěvují zápasy se svou rodinou, tzn. s partnerem či partnerkou a dětmi nebo jen s dětmi. V absolutní hodnotě vyjádřeno se jedná o 51 respondentů. Tato skupina je pro klub velmi důležitá, protože děti představují pro klub také velmi zajímavou cílovou skupinu. Z dětí, které takto získají nějaký vztah k hokeji, mohou být v budoucnu pravidelní návštěvníci. Fanoušků, kteří v odpovědi uvedli, že nejčastěji chodí na hokej v doprovodu svého partnera, bylo celkem 45. Mezi dotazovanými zaujímají 12 %. Fanoušků, kteří se vydají na utkání sami, je podle výzkumu 10 %. Tuto odpověď totiž volilo 39 respondentů.

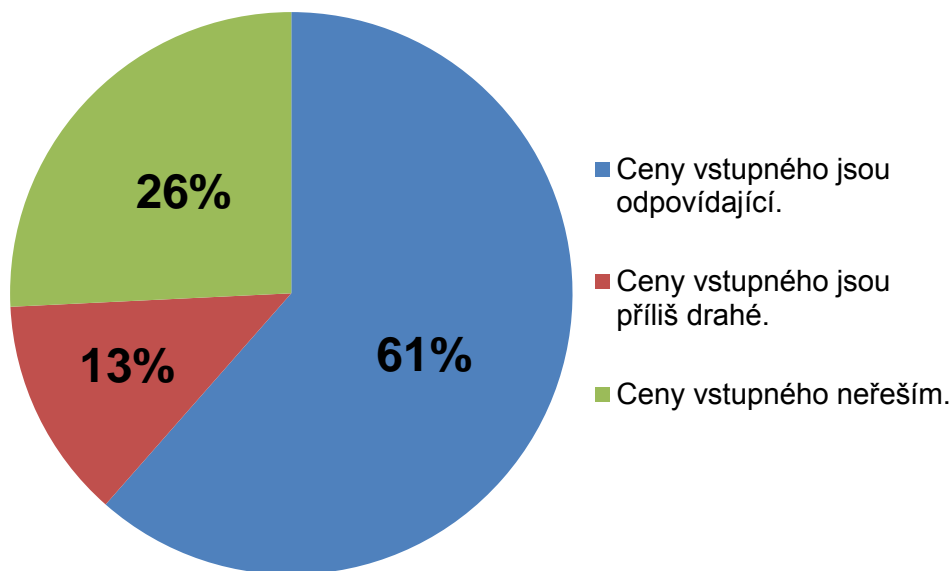
5. Rozdělení respondentů podle toho, co má hlavní vliv při jejich rozhodování o tom, zda navštívit domácí utkání klubu HC LEV Praha, bylo předmětem páté otázky dotazníku. Odpovědi byly zpracovány do obrázku 18.



Obrázek 18: Hlavní vliv při rozhodování respondentů o návštěvě utkání HC LEV Praha  
Zdroj: vlastní zpracování

Největší počet fanoušků při rozhodování, zda navštívit zápas pražského HC LEV, ovlivňuje atraktivita utkání či soupeře. K této odpovědi se přihlásilo celkem 180 respondentů, což představuje 47 % všech respondentů. Už v jedné z předchozích otázek bylo zmíněno, že divácká návštěvnost v různých zápasech je velmi rozdílná. A to odpovídá tomuto výsledku, kdy atraktivita utkání hraje velkou roli. Vysoké zastoupení má také skupina fanoušků, která mezi jednotlivými utkáními nedělá přílišné rozdíly a chodí tedy, ať se děje, co se děje. K této skupině se hlásí 160 fanoušků, což činí 42 % sledovaného vzorku. Vyšší procento by se dalo očekávat u fanoušků, kteří jsou ovlivňováni zejména aktuální formou a výsledky pražského celku HC LEV. Ale těchto fanoušků je v souboru jen 25 a mají tak pouhé 7% zastoupení mezi všemi respondenty. Celkem 17 respondentů pak uvedlo, že navštěvuje zápasy zejména z důvodu konání nějaké akce či soutěže pro fanoušky a z důvodu nějakého zajímavého doprovodného programu. Tito respondenti zaujímají celkem 4 % v souboru.

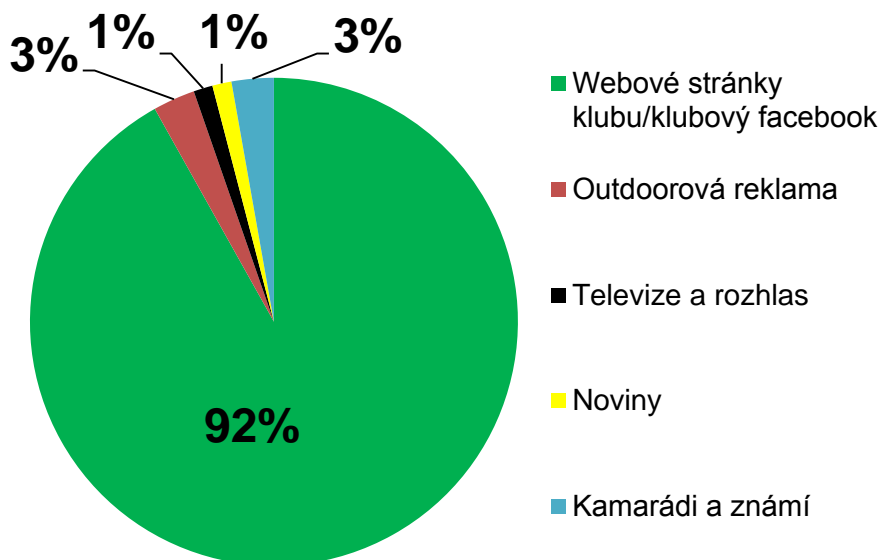
6. Rozdělení respondentů podle spokojenosti s výší cen vstupného na domácí utkání HC LEV Praha je znázorněno na obrázku 19. Toto rozdělení bylo učiněno na základě odpovědí na otázku č. 6.



*Obrázek 19: Spokojenost respondentů s výší cen vstupného*  
Zdroj: vlastní zpracování

Co se týče spokojenosti s cenami vstupného, tak 61 % dotazovaných se vyjádřilo tak, že ceny jsou odpovídající. V absolutní hodnotě vyjádřeno se jednalo o 241 dotazovaných. To odpovídá tomu, co vedení klubu zamýšlelo. Klub si totiž ve své první sezóně, kdy teprve hledal své fanoušky, nemohl dovolit nějak zahrávat s výší cen vstupného, takže jsou ceny nastaveny v rozumné výši, což výzkum potvrzuje. I přesto se ale mezi respondenty našlo 50 fanoušků, kterým se vstupné zdá příliš drahé. Jejich podíl v souboru je 13%. Celkem 101 respondentů zvolilo třetí možnou odpověď. Zhruba čtvrtina, přesněji 26 %, dotazovaných tedy ceny vstupného vůbec neřeší.

7. Rozdělení respondentů podle toho, co je pro ně zdrojem informace o konání nejbližších domácích utkáních HC LEV Praha, je znázorněno v grafu na obrázku 20. Graf je zpracován ze získaných odpovědí na v pořadí již sedmou otázku dotazníku.



Obrázek 20: Zdroj informací o konání nejbližších domácích utkáních HC LEV Praha  
Zdroj: vlastní zpracování

Valná většina respondentů, přesně 362, získává informace o domácích utkáních HC LEV Praha, které se budou v Tipsport aréně konat a tudíž je lze navštívit, na internetu. Tito fanoušci představují celých 92 %. Takto vysoké číslo však není s přihlédnutím k věkovému rozložení respondentů a stále rychleji rostoucímu významu informačních technologií žádným překvapením. Existence a častá aktualizace oficiálních internetových stránek klubu, stejně jako klubového facebooku, který je v dnešní době sociálních sítí také velmi důležitý, je proto bezpodmínečně nutná. Z toho důvodu webové stránky nejen sportovních klubů procházejí neustálým vývojem a nabízejí více a více možností a funkcí pro internetové uživatele. Prioritou č. 1 je však stále snadný přístup k informacím.

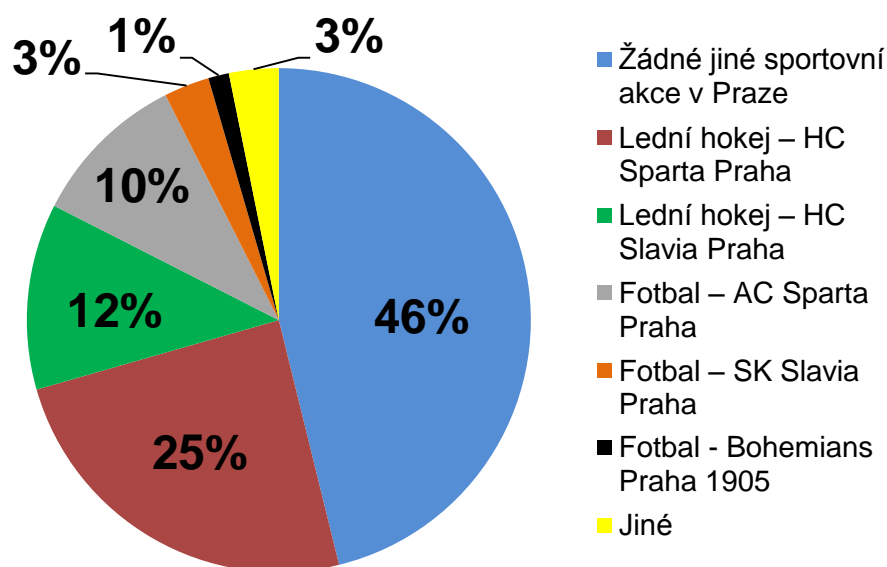
Celkem 3 % dotazovaných získávají informaci o zápasech pražského klubu prostřednictvím outdoorové reklamy. Za těmito 3 % se skrývá 11 respondentů. Zde se bude jednat především o obyvatele Prahy, kde se tato reklama vyskytuje v největším množství. Lze předpokládat, že nejúčinnější jsou plakáty ve vozech pražské MHD, především v metru, které je pro dopravu po Praze využíváno Pražany častěji než automobil.

Stejný počet respondentů čili 11 v odpovědi uvádí, že o možnosti návštěvy utkání HC LEV Praha se nejčastěji dovídají zprostředkovaně přes své přátele a známé. Tito respondenti společně tvoří další 3 % sledovaného vzorku.

Televize a rozhlas jsou zdrojem informací pouze pro 5 fanoušků, kteří se zapojili do výzkumu, což je dáno z části i tím, že klub HC LEV Praha se na televizní reklamu nezaměřuje, takže pozvánky na domácí utkání pražského klubu se v televizním vysílání téměř neobjevují. V procentuálním vyjádření se jedná o pouhé 1 % respondentů.

Dalším zdrojem informací jsou tiskoviny, jejichž význam, jak výsledky výzkumu dokazují, v dnešní době informačních technologií postupně klesá. Odpověď tiskoviny v sedmé otázce volilo 5 respondentů, kteří tak představují jen 1 % souboru.

8. Rozdělení respondentů podle toho, jaké jiné sportovní akce v Praze navštěvují, což bylo předmětem otázky č. 8., je znázorněno na obrázku 21.



Obrázek 21: Jiné sportovní akce v Praze navštěvované respondenty  
Zdroj: vlastní zpracování

Údaje získané v této otázce napovídají, s jakým klubem by mohl pražský HC LEV navázat případnou spolupráci, která by mohla znamenat výhodu pro fanoušky obou klubů ale i pro samotné kluby.

Necelá polovina čili 46 % ze všech dotazových se jiných sportovních událostí v Praze neúčastní. V absolutní hodnotě vyjádřeno se jedná celkem o 174 respondentů. To je z větší



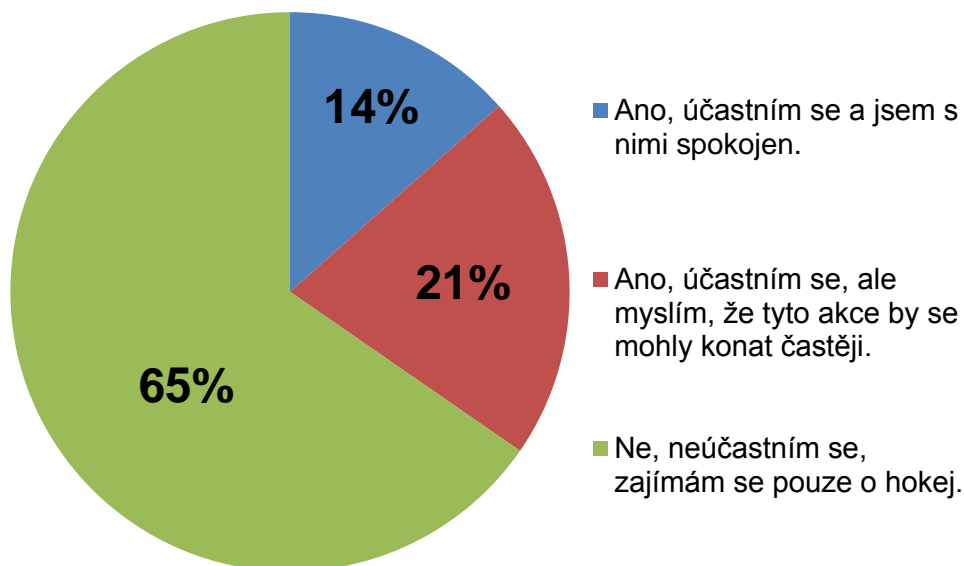
části dáno tím, že 40 % respondentů uvádí v jedné z následujících otázek, že jejich bydliště je mimo Prahu.

Je logické, že nejčastěji se mezi odpověďmi objevuje lední hokej neboli utkání jiných pražských hokejových klubů. Hned 92 respondentů, kteří představují 25 % sledovaného vzorku, patří mezi návštěvníky zápasů pražské Sparty, což je hlavně spojeno s tím, že pražský HC LEV a Sparta Praha mají společného majitele i arénu, kde nastupují ke svým domácím zápasům. Za zmínku také stojí fanoušci, kteří kromě utkání HC LEV Praha navštěvují i utkání dalšího slavného pražského klubu, HC Slavie Praha. Ve výzkumu se k této skupině příznivců přihlásilo 45 respondentů. Jejich zastoupení mezi dotazovanými je 12 %.

Mezi návštěvníky utkání HC LEV Praha je oblíbený také fotbal, což je vzhledem k popularitě tohoto sportu v ČR pochopitelné. Celkem 38 respondentů čili 10 % sledovaného vzorku vyjadřuje tím, že navštěvuje jeho utkání, své sympatie fotbalovému klubu Sparta Praha. Celkem 11 respondentů, kteří mezi všemi dotazovanými zaujímají 3% podíl, se hlásí k příznivcům fotbalové Slavie. Tato převaha spartánských fotbalových příznivců nad slávistickými odpovídá převaze Sparty nad Slavií mezi hokejovými příznivci. Celkem pět respondentů, což činí zhruba 1 % sledovaného vzorku, kromě utkání klubu HC LEV Praha navštěvuje i utkání tradičního fotbalového pražského klubu Bohemians Praha 1905.

Fanoušci pražského klubu HC LEV samozřejmě navštěvují jako diváci i jiná sportovní odvětví, než jsou lední hokej a fotbal. Ovšem sporty, které se v odpovědích vyskytly, jako florbal, basketbal, futsal, softball, lacrosse či sledge hokej nejsou vzhledem k tomu, že ke každému zmíněnému sportu se přihlásili vždy jen jeden nebo dva respondenti, pro pražský klub zajímavé, co se týká možné budoucí spolupráce.

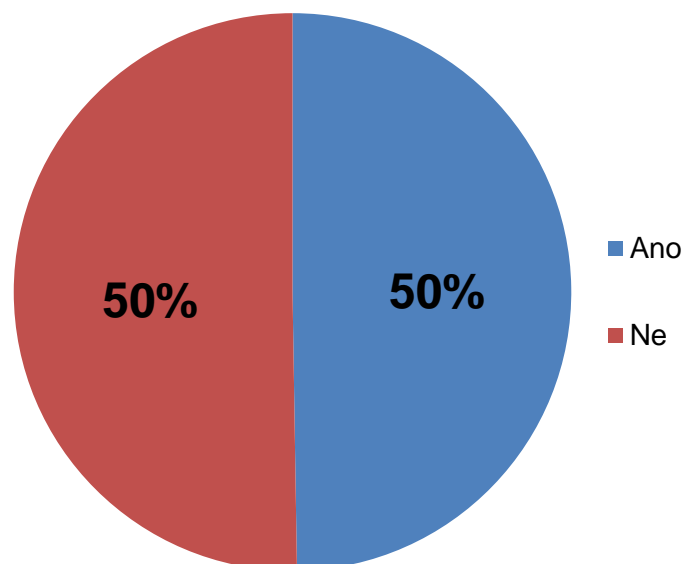
9. Rozdělení respondentů podle jejich účasti na mimohokejových akcích pořádaných klubem HC LEV Praha je zobrazeno na obrázku 22. Rozdělení respondentů na základě tohoto hlediska bylo předmětem deváté otázky.



Obrázek 22: Účast respondentů na mimohokejových akcích pro fanoušky  
Zdroj: vlastní zpracování

Účast na mimohokejových akcích jako jsou autogramiády hráčů či setkání hráčů a vedení s fanoušky potvrdilo 134 dotazovaných. V celém souboru tito dotazovaní zaujímali 35 %. S přihlédnutím k tomu, že se jednalo o první sezónu klubu, může být toto číslo pro klubové vedení více než uspokojivé. S těmito akcemi, které klub pro fanoušky připravuje a které mají prohloubit vztah fanoušků s klubem, je 14 % všech respondentů spokojeno. V absolutní hodnotě vyjádřeno se jednalo o 52 respondentů. Celkem 82 dotazovaných, kteří představují 21 % všech fanoušků zapojených do výzkumu, si ovšem přeje, aby se tyto akce konaly častěji. Je však otázkou, zda by to bylo vůbec v možnostech pražského klubu. Program KHL je totiž tak nabitý, že není vždy jednoduché hráče pro tyto příležitosti uvolnit. Zbýlých 253 čili 65 % respondentů se zajímá pouze o hokej samotný a podobných akcí se tak neúčastní.

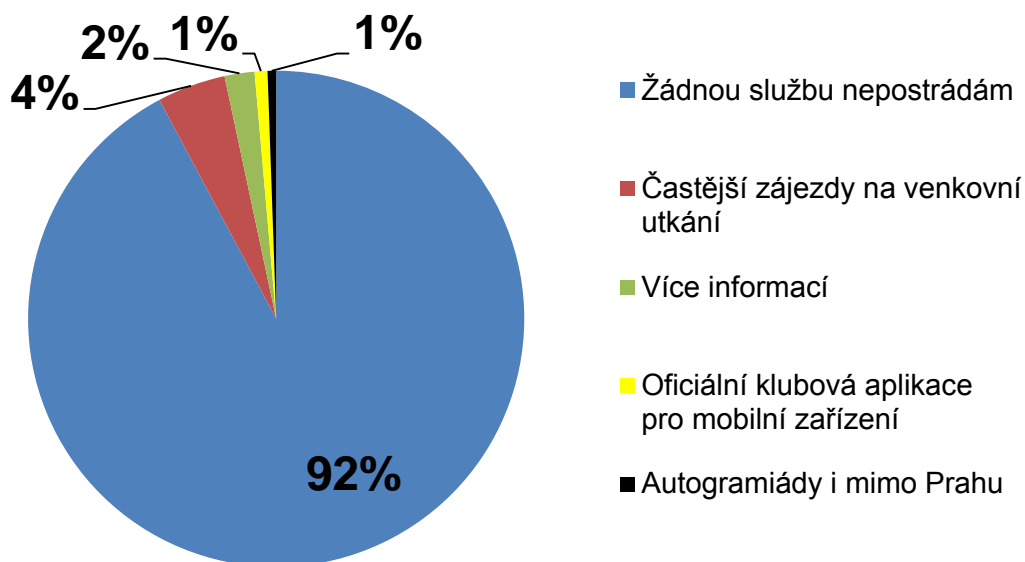
**10.** Rozdělení respondentů podle toho, zda vlastní či nevlastní nějaký předmět z klubového fanshopu, bylo předmětem v pořadí již desáté otázky. Vyhodnocení otázky je znázorněno v grafu (viz obrázek 23).



*Obrázek 23: Vlastnictví nějakého předmětu z klubového fanshopu*  
Zdroj: vlastní zpracování

Pro klub takovéto úrovně je velmi důležitý také fanshop, kde si mohou fanoušci pořídit klubové oblečení, suvenýr či jiný předmět pro fanoušky. A to nejen proto, že se jedná o příjem do klubové pokladny, ale především proto, aby splnila přání fanoušků, kteří chtějí vyjádřit svou zvýšenou náklonost klubu nákupem nějakého předmětu s klubovými symboly, což je samozřejmě v zájmu každého klubu. A pražský HC LEV může těšit, že hned 195 respondentů čili necelých 50 % dotazovaných nějaký klubový předmět skutečně vlastní. Ostatních 197 respondentů, jejichž podíl mezi všemi dotazovanými mírně převyšuje 50 %, žádný klubový předmět nevlastní.

**11.** Rozdělení respondentů podle toho, zda a popř. jakou službu, kterou by jim mohl klub zajistit, postrádají, bylo tématem jedenácté otázky. Odpovědi jsou zpracovány v obrázku 24.



*Obrázek 24: Dodatečné služby požadované respondenty*  
Zdroj: vlastní zpracování

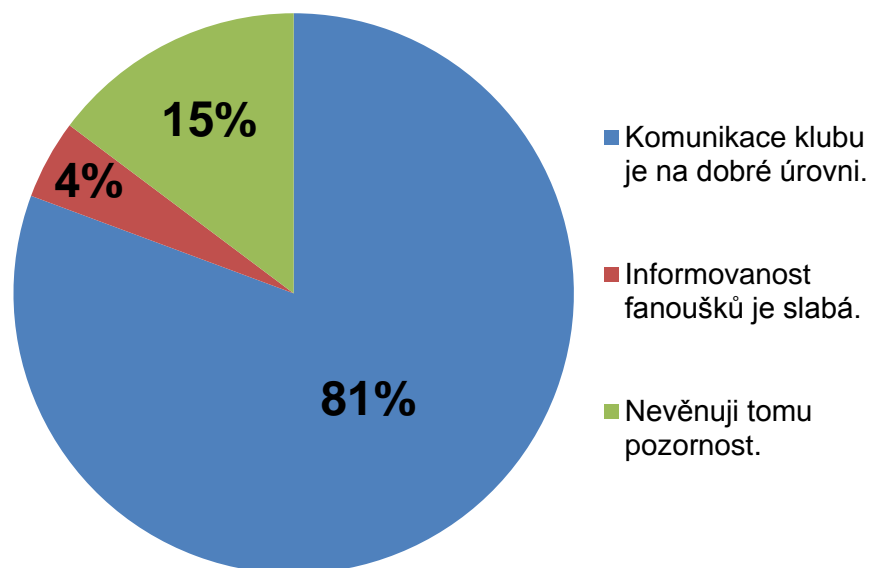
Drtivá většina respondentů v odpovědi uvedla, že jim žádná služba nechybí. Konkrétně se jednalo o 331 respondentů čili 92 % celkového vzorku. Mezi ostatními respondenty, kterým naopak k úplné spokojenosti něco schází, se nejčastěji objevilo přání, aby klub častěji pořádal zájezdy na venkovní utkání. Toto přání vyslovilo celkem 16 dotazovaných, kteří představují 4 % souboru. V uplynulé sezóně 2012/13 pořádal klub pro fanoušky tři zájezdy na venkovní utkání. Ve všech třech případech to byly autobusové zájezdy, které jsou pro fanoušky finančně dostupnější. Příznivci klubu mohli vidět svůj tým dvakrát v derby v blízké Bratislavě a jednou v přijatelně vzdálené Rize. Pro zájezdy do ostatních destinací, kde se KHL hraje, už vzhledem ke vzdálenostem připadá v úvahu jen letecká doprava, která samozřejmě výrazně zvyšuje cenu zájezdů. Zajistit a zorganizovat letecký zájezd je také mnohem složitější než vypravit autobus. Dalším důvodem, proč se neuskutečnil žádný zájezd na utkání se soupeři ze vzdálenějších destinací, bylo, že pražský klub ve své první sezóně neočekával, že by o tyto zájezdy mohl být dostatečný zájem. Ovšem v příští sezóně už by se pořádání zájezdu za vzdálenějšími soupeři mohlo jevit reálněji, takže klub to bude zvažovat.

Celkem 7 fanoušků čili zhruba 2 % respondentů požadují více informací o klubu. Někteří z nich žádají více informací o možnosti vstupu do fanklubu a o fanklubu samotném. Je pravdou, že na webových stránkách klubu příliš informací o fanklubu k nalezení není a k dispozici je tak jen facebooková stránka fanklubu, ale tento problém by měly vyřešit připravované internetové stránky fanklubu. Přáním několika dalších je více informací ze zákulisí klubu. Lze však říci, že klub poskytuje dostatek těchto informací a jen těžko by toho mohl fanouškům nabídnout více. Hlavně na facebookové stránce lze hokejisty pražského klubu HC LEV sledovat téměř na každém kroku. Pravidelně se zde totiž objevují fotografie s popisky z tréninků, z cest za venkovními zápasy či z pobytů na hotelech během tripů po venkovních zápasech. Zajímavý pohled do zákulisí klubu nabízí i některé reportáže klubové webové televize. Jeden z respondentů spadající do této skupiny by si přál, aby zápasové zpravodaje byly dostupné i online na webových stránkách. U některých klubů KHL i české extraligy je to běžné, HC LEV Praha však dává přednost tištěnému vydání. Všechna čísla bulletinu jsou k zakoupení v klubovém fanshopu.

Tři respondenti zaujímající v souboru 1 % uvedli, že by uvítali existenci oficiální klubové aplikace pro tzv. chytré mobilní telefony. Tyto telefony jsou v poslední době velmi oblíbené a pořizuje si je stále větší množství lidí, takže klub by měl nad možností vytvoření klubové aplikace pro tato mobilní zařízení rozhodně uvažovat.

Dva dotazovaní, kteří ve vzorku představují necelé 1 %, uvedli, že by uvítali, kdyby se autogramiády hráčů konaly i mimo Prahu, pokud možno blíže jejich bydlišti. Tuto možnost však klub vůbec nezvažuje, protože nabitý program KHL nenabízí klubu přílišný prostor pro uvolnění hráčů pro tyto účely. A pokud se hráče již podaří uvolnit, tak Praha je jako místo pro autogramiádu samozřejmě nejpříjemnější.

**12.** Rozdělení respondentů podle jejich spokojenosti s komunikací klubu směrem k nim jako k fanouškům je graficky znázorněno na obrázku 25. Identifikovat spokojenost cílové skupiny s komunikací klubu bylo cílem otázky č. 12.



*Obrázek 25: Spokojenost respondentů s komunikací klubu směrem k fanouškům*  
Zdroj: vlastní zpracování

Valná většina fanoušků, celkem 81 %, vyjádřila spokojenost s komunikací klubu a odpověděla, že komunikace je na dobré úrovni, což je velmi dobrá vizitka klubu. V absolutní hodnotě vyjádřeno se jedná celkem o 317 respondentů. Dalších 58 respondentů čili 15 % dotazovaných komunikaci klubu nevěnuje nějakou zvýšenou pozornost. Jen 18 respondentů, kteří společně tvoří zbylá 4 %, se vyjádřilo tak, že s komunikací klubu nejsou spokojeni a jsou tedy toho názoru, že informovanost fanoušků je nedostatečná.

**13.** Rozdělení respondentů podle pohlaví bylo předmětem otázky č. 13. Cílem této otázky i otázek následujících je identifikace cílové skupiny podle třídících parametrů. Podíl mužů a žen v souboru je znázorněn v tabulce 4.

*Tabulka 4: Rozdělení respondentů podle pohlaví*

Pohlaví	Četnost respondentů podle pohlaví		Kumulativní četnost respondentů podle pohlaví	
	absolutně	relativně	absolutně	relativně
<b>Muž</b>	313	79 %	313	79 %
<b>Žena</b>	82	21 %	395	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

Ve sledovaném souboru respondentů bylo zastoupeno výrazně vyšší procento mužů. A to v poměru 79 % ku 21 % respektive 313 mužů ku 82 ženám. Tento výsledek odpovídá předpokladům, protože tento sport vzhledem ke svému charakteru obecně přitahuje více mužské zastoupení populace.

**14.** Rozdělení respondentů podle věku bylo cílem čtrnácté otázky. Toto rozdělení je znázorněno v tabulce 5.

*Tabulka 5: Rozdělení respondentů podle věku*

Věk	Četnost respondentů podle věku		Kumulativní četnost respondentů podle věku	
	absolutně	relativně	absolutně	relativně
<b>0 - 15 let</b>	18	4,6 %	18	4,6 %
<b>16 - 25 let</b>	256	64,8 %	274	69,4 %
<b>26 - 35 let</b>	82	20,8 %	356	90,1 %
<b>36- 45 let</b>	32	8,1 %	388	98,2 %
<b>46 - 55 let</b>	4	1,0 %	392	99,2 %
<b>56 - 65 let</b>	2	0,5 %	394	99,7 %
<b>66 let a více</b>	1	0,3 %	395	100,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Věkové složení dotazovaných bylo nejvíce zastoupeno skupinou ve věku od 16 do 25 let. Tato skupina s počtem 256 respondentů zaujímá necelých 65 % souboru. To jen dokazuje známou skutečnost, že lidé ve středoškolském a vysokoškolském věku rádi vyplňují svůj volný čas návštěvou sportovních akcí. Většina lidí se v tomto věku totiž více či méně věnuje nějakému sportu a proto jsou také zvědaví, jak se tento jejich sport hraje na nejvyšší úrovni. Také je to zapříčiněno tím, že klub pořádal různé akce pro žáky středních škol. A za velmi výhodnou cenu mohla zápasy HC LEV Praha shlédnout i hokejová mládež. Dalším důvodem je, že Praha je městem, kam dojíždí tito mladí lidé jednak za studiem, ale také za prací, protože Praha nabízí více pracovních možností než jiné regiony. Dále byla čteně, zhruba z 21 %, zastoupena skupina ve věku od 26 do 35 let. Celkem se jednalo o 82 respondentů. Důvod může být stejný jako v předchozím případě. Poněkud méně již byla zastoupena skupina ve věkovém rozmezí od 36 do 45 let. Přesněji se jednalo 32 respondentů čili zhruba 8 % souboru. Následuje skupina v dětském věku 0-15 let s téměř 5% zastoupením. V absolutní hodnotě vyjádřeno se jedná o 18 respondentů. Dále

je to skupina ve věku od 46 do 55 let, kterou zastupují 4 respondenti. Ti společně představují 1 % z dotazovaných. K věkové skupině od 56 do 65 let se přihlásili 2 respondenti, kteří v souboru zaujímají 0,5 %. V důchodovém věku čili nad 66 let byl pouhý jeden z respondentů. Mezi dotazovanými tedy představoval pouhé tři desetiny procenta. To může být zapříčiněno tím, že tito lidé ve vyšším věku dávají přednost sledování sportovních událostí v pohodlí domova u televizní obrazovky nebo tím, že vstupné se jim zdá jednoduše drahé. Dalším důvodem, proč není ve vzorku příliš respondentů ve starším věku, může být, že tito starší lidé už mají určitou averzi k vyplňování dotazníků, takže se jim spíše vyhýbají.

**15.** Rozdělení respondentů podle postavení ve společnosti je znázorněno v tabulce 6.

Rozdělit respondenty podle tohoto hlediska bylo cílem otázky č. 15.

*Tabulka 6: Rozdělení respondentů podle postavení ve společnosti*

Společenské postavení	Četnost respondentů podle společenského postavení		Kumulativní četnost respondentů podle společenského postavení	
	absolutně	relativně	absolutně	relativně
<b>ekonomicky aktivní</b>	173	44,4 %	173	44,4 %
<b>ekonomicky neaktivní</b>	217	55,6 %	390	100,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z pohledu postavení ve společnosti byli respondenti rozděleni do dvou skupin. A to na skupinu ekonomicky aktivních a skupinu ekonomicky neaktivních čili bez vlastního příjmu. Do skupiny ekonomicky aktivních lze zařadit 173 respondentů, kteří představují zhruba 44 % souboru. Do druhé skupiny ekonomicky neaktivních spadá 217 respondentů. Ti tedy zaujímají zbylých 56 %. Jedná se především o studenty. Zastoupení respondentů v obou skupinách tak bylo srovnatelné.



**16.** Rozdělení respondentů podle dosaženého vzdělání, které bylo předmětem otázky č. 16, je znázorněno v tabulce 7.

*Tabulka 7: Rozdělení respondentů podle dosaženého vzdělání*

	Četnost respondentů podle dosaženého vzdělání		Kumulativní četnost respondentů podle dosaženého vzdělání	
	absolutně	relativně	absolutně	relativně
<b>Dosažené vzdělání</b>				
<b>základní vzdělání</b>	69	17,6 %	69	17,6 %
<b>vyučení</b>	33	8,4 %	102	26,1 %
<b>střední s maturitou</b>	210	53,7 %	312	79,8 %
<b>vyšší odborné</b>	14	3,6 %	326	83,4 %
<b>vysokoškolské</b>	65	16,6 %	391	100,0 %

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi dotazovanými se nejčastěji objevovali lidé se středním vzděláním s maturitou. Bylo jich celkem 210. Tato skupina představuje necelých 54 % respondentů. V celkovém pohledu na vzdělání obyvatelstva ČR jsou také nejčastěji zastoupeni lidé s tímto vzděláním, ale představují jen třetinu obyvatelstva ČR, takže takovýto vysoký podíl respondentů se středoškolským vzděláním s maturitou může být poněkud překvapující. Ovšem lze to vysvětlit tím, že ve vzorku dotazovaných převažují mladší generace, pro které je maturita brána, dá se říci, jako povinnost, pokud chtějí být konkurenceschopní na trhu práce, kdežto pro starší generace, které jsou ve vzorku zastoupeny výrazně méně, neměla v té době maturita tak zásadní význam. Celkem 69 respondentů tedy necelých 18 % uvedlo jako své nejvyšší dosažené vzdělání základní vzdělání. Celkem 65 respondentů úspěšně absolvovalo vysokou školu. Se 17% podílem se tedy ve vzorku vyskytli respondenti s vysokoškolským titulem. Celkem 33 respondentů čili zhruba 8 % uvedlo, že dosáhlo středního vzdělání zakončeného vyučením. Respondentů s vyšším odborným vzděláním se v souboru vyskytlo 14. S tímto počtem zaujímají v souboru necelá 4 %.

17. Rozdělení respondentů podle bydliště je uvedeno v tabulce 8. Toto rozdělení bylo učiněno na základě zpracování odpovědí na otázku č. 17.

Tabulka 8: Rozdělení respondentů podle bydliště

Bydliště podle krajů	Četnost respondentů podle bydliště		Kumulativní četnost respondentů podle bydliště	
	absolutně	relativně	absolutně	relativně
<b>Praha</b>	230	64,4%	230	64,4%
<b>Středočeský kraj</b>	38	10,6%	268	75,1%
<b>Ústecký kraj</b>	14	3,9%	282	79,0%
<b>Jihočeský kraj</b>	12	3,4%	294	82,4%
<b>Královéhradecký kraj</b>	11	3,1%	305	85,4%
<b>Pardubický kraj</b>	10	2,8%	315	88,2%
<b>Jihomoravský kraj</b>	10	2,8%	325	91,0%
<b>Liberecký kraj</b>	7	2,0%	332	93,0%
<b>Kraj Vysočina</b>	6	1,7%	338	94,7%
<b>Olomoucký kraj</b>	4	1,1%	342	95,8%
<b>Moravskoslezský kraj</b>	4	1,1%	346	96,9%
<b>Plzeňský kraj</b>	3	0,8%	349	97,8%
<b>Zlínský kraj</b>	1	0,3%	350	98,0%
<b>Karlovarský kraj</b>	0	0,0%	350	98,0%
<b>ZAHRAANIČÍ</b>				
<b>Slovensko</b>	6	1,7%	356	99,7%
<b>USA</b>	1	0,3%	357	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování

Vzhledem k tomu, že se jedná o pražský klub, tak není překvapením, že výrazně převažují fanoušci s bydlištěm v Praze a v okolních městech ve Středočeském kraji. Jako své bydliště uvedlo Prahu celkem 230 respondentů tedy necelých 65 % souboru. Ze Středočeského kraje je 38 respondentů, kteří tak představují necelých 11 % sledovaného vzorku. Z dalších měst za zmínku stojí především města z Ústeckého (14 respondentů, 3,9 % souboru), Jihočeského (12, 3,4 %), Královéhradeckého (11, 3,1 %), Pardubického (10, 2,8 %) a Jihomoravského kraje (10, 2,8 %). Jedním z důvodů, proč tomu tak je, je to, že, pokud jsou uvažována největší města těchto krajů, existují z nich dobrá dopravní spojení do hlavního města. Cesta do Prahy z nich trvá zhruba hodinu. Trochu menší zastoupení mezi fanoušky pražského klubu má kraj Liberecký (7, 2 %), Vysočina (6, 1,7 %), Olomoucký (4, 1,1 %), Moravskoslezský (4, 1,1 %) a Plzeňský

(3, 0,8 %). Jen jednoho zástupce, který tak představuje pouze 0,3 % souboru, má mezi dotazovanými Zlínský kraj, Karlovarský kraj nemá dokonce žádného zástupce, což je vzhledem k tomu, že Karlovy Vary se jako první český zástupce ucházely o účast v KHL, překvapivé. Na utkání HC LEV Praha se vydali i příznivci ze zahraničí, konkrétně ze sousedního Slovenska to bylo 6 respondentů (1,7 %) a z USA jeden respondent (0,3 %).

**18. Rozdělení respondentů podle disponibilního měsíčního příjmu** bylo předmětem otázky č. 18. Získané odpovědi na tuto otázku byly zpracovány do tabulky 9.

*Tabulka 9: Rozdělení respondentů podle disponibilního měsíčního příjmu*

Disponibilní měsíční příjem	Četnost respondentů podle měsíčního příjmu		Kumulativní četnost respondentů podle měsíčního příjmu	
	absolutně	relativně	absolutně	relativně
<b>0 - 10 000 Kč</b>	128	35,3%	128	35,3%
<b>10 001 - 20 000 Kč</b>	103	28,4%	231	63,6%
<b>20 001 - 30 000 Kč</b>	82	22,6%	313	86,2%
<b>30 001 - 50 000 Kč</b>	37	10,2%	350	96,4%
<b>50 001 - 100 000 Kč</b>	9	2,5%	359	98,9%
<b>100 001 Kč a více</b>	4	1,1%	363	100,0%

Zdroj: vlastní zpracování

Ve zkoumaném souboru se v největším počtu objevují respondenti, kteří měsíčně disponují finanční částkou v rozmezí od 0 do 10 000 Kč, což je dáno tím, že ve vzorku převažují studenti. Tato skupina, která čítá 128 respondentů, zaujímá v souboru zhruba 35 %. Do skupiny respondentů s měsíčním disponibilním příjmem od deseti do dvaceti tisíc Kč spadá 103 respondentů (28,4 %). Celkem 82 respondentů (22,6 %) uvedlo, že měsíčně disponuje částkou mezi dvaceti až třiceti tisíci Kč. S částkou od 30 001 Kč do 50 000 Kč disponuje 37 dotazovaných, kteří společně tvoří zhruba 10 % sledovaného vzorku. Skupina 9 respondentů, kteří měsíčně disponují příjmem v rozmezí od 50 001 Kč do 100 000 Kč, představuje 2,5 % souboru. Částkou vyšší než 100 000 Kč disponují 4 respondenti (1,1 %).

### 3.6 Vyhodnocení výzkumu

Hlavní cíl výzkumu byl determinován třemi dílčími cíli, kterými bylo identifikovat cílovou skupinu z hlediska třídících parametrů, z hlediska spotřebitelského chování a z hlediska spokojenosti s komunikací klubu. Identifikace cílové skupiny z hlediska třídících parametrů proběhla na základě vyhodnocení otázek č. 13-16. Rozdělení respondentů podle jejich spotřebitelského chování bylo učiněno na základě zpracování odpovědí na otázky č. 1-11. A cílem otázky č. 12 bylo identifikovat spokojenost respondentů s komunikací klubu směrem k nim jako k fanouškům.

Odpovědi na otázky č. 13-16, jejichž úkolem bylo splnění prvního dílčího cíle výzkumu, poukazují na následující. Mezi respondenty z hlediska pohlaví významně převažují muži, kteří v souboru zaujímají 79 %. Zbylých 21 % zaujímají pochopitelně ženy. V rozdělení respondentů na základě jejich věku má s téměř 65 % zastoupením převahu skupina ve věku od 15 do 25 let, následovaná skupinou ve věku od 26 do 35 let, která představuje necelých 21 % sledovaného vzorku. Tyto věkové skupiny se tedy jeví jako pro klub nejzajímavější. Z hlediska postavení ve společnosti lze respondenty rozdělit na ekonomicky aktivní (44,4 %) a ekonomicky neaktivní (55,6 %) čili bez vlastního příjmu. Mezi ekonomicky neaktivními mají největší zastoupení studenti. Rozdělení podle dosaženého vzdělání poukazuje na to, že převažují respondenti se středoškolským vzděláním zakončeným maturitou, kteří představují necelých 54 %. Za nimi následuje skupina se základním vzděláním (17,6 %) a vysokoškolským vzděláním (16,6 %). S odpovědí na otázku č. 17 vyplývá, že nejvíce stávajících fanoušků bydlí v Praze či jejím nejbližším okolí, což je pochopitelné. Zanedbatelní však nejsou ani příznivci, kteří na utkání HC LEV Praha dojíždí z Ústeckého, Jihočeského, Královéhradeckého, Pardubického a Jihomoravského kraje. Z hlediska měsíčního disponibilního příjmu mají ve vzorku největší procentuální zastoupení respondenti, kteří měsíčně disponují částkou do 10 000 Kč. Mezi všemi dotazovanými představují zhruba 35 %. Následují skupiny respondentů disponující částkou od 10 001 Kč do 20 000 Kč (28,4 %) a od 20 001 Kč do 30 000 Kč (22,6 %).

Druhý dílčí cíl byl splněn na základě vyhodnocení úvodních jedenácti otázek. Rozdělení respondentů podle jejich spotřebitelského chování tedy vypadá následovně. První dvě otázky se týkaly zaprvé členství v oficiálním fanklubu a zadruhé vlastnictví permanentní

vstupenky na domácí utkání HC LEV Praha. Ke členství ve fanklubu se přihlásilo 10 % respondentů, k vlastnictví permanentky pak 7 %. Třetí otázka, již je stejně jako otázkám č. 4 a 5 přikládán větší význam, se dotazovala na pravidelnost návštěv respondentů na utkáních pražského HC LEV. Nejvíce respondentů (37 %) uvedlo, že navštěvuje zápasy spíše sporadicky, což je dáno také tím, že mnoho příznivců HC LEV Praha dojíždí ze vzdálenějších měst, aby shlédlo tento v ČR jedinečný produkt, kterým KHL v Praze je. To je dosti finančně i časově náročné, takže je jasné, že pravidelnost jejich návštěv není tak vysoká. Dalších 26 % respondentů se sice snaží chodit na hokej pravidelně, ovšem ne vždy jim to okolnosti dovolí. Čtvrtina čili 25 % respondentů navštěvuje pouze atraktivní utkání se silnými soupeři. Zbýlých 13 % respondentů navštěvuje každé domácí utkání pražského klubu. V rozdělení respondentů podle toho, s kým chodí nejčastěji na hokej, se v největším počtu vyskytli ti, kteří chodí na hokej v doprovodu svých přátel. Zaujímají 65 % souboru. Zbylí respondenti navštěvují utkání HC LEV Praha buď s rodinou (13 %), s partnerem či partnerkou (12 %) nebo sami (10 %). Rozdělení podle toho, co nejvíce ovlivňuje respondenty při rozhodování, zda navštívit utkání pražského klubu HC LEV, poukazuje na to, že největší počet respondentů ovlivňuje atraktivita utkání či soupeře (47 %). Celkem 42 % respondentů nemá potřebu mezi jednotlivými utkáními dělat rozdíly, takže atraktivitu utkání či jiné okolnosti příliš neřeší. Zbylí respondenti, které ovlivňuje aktuální forma a výsledky pražského klubu a doprovodný program utkání, tvoří již malé skupiny příznivců.

Co se týče spokojenosti respondentů s výší cen vstupného, tak lze říci, že ceny jsou stanoveny v optimální výši, protože 61 % respondentů je s nimi spokojeno a 26 % je neřeší. Pouze 13 % připadají vstupenky drahé. Předmětem další otázky bylo zjistit, odkud se respondenti dovídají o nejbližších domácích utkáních Lva. Drtivá většina respondentů (92 %) uvedla, že pro ně je zdrojem informací internet. V otázce č. 8 respondenti uváděli, jaké jiné sportovní akce v Praze navštěvují. Z tohoto pohledu se klubu HC LEV Praha nabízí spolupráce s hokejovou Spartou Praha. Celá čtvrtina respondentů kromě utkání pražského HC LEV navštěvuje také zápasy pražské Sparty. Mimohokejové akce pro fanoušky pořádané klubem jsou těmi, kteří se jich účastní (35 % respondentů), hodnoceny kladně. Více než polovina z nich si ovšem přeje, aby se podobné akce konaly častěji. Potěšitelné pro klub také může být to, že zhruba 50 % respondentů si pořídilo nějaký fanouškovský předmět se symboly HC LEV Praha. Požadavky na službu, kterou by mohl

klub fanoušků zajistit, uváděli respondenti v otázce č. 11. Nejčastěji respondenti vyslovili přání, aby klub častěji pořádal zájezdy pro fanoušky na venkovní utkání, což ovšem vzhledem finanční náročnosti není příliš reálné. Dále respondenti požadovali více informací o aktuálním dění v klubu, oficiální klubovou aplikaci pro mobilní telefony a autogramiády i mimo Prahu.

Prostřednictvím otázky č. 12 bylo dosaženo posledního dílčího cíle neboli identifikace cílové skupiny z hlediska spokojenosti s komunikací klubu zejména směrem k fanouškům. Z odpovědí na tuto otázku plyne, že respondenti jsou s komunikací spokojeni, protože hned 81 % z nich zvolilo odpověď, že komunikace je na dobré úrovni. Jen pouhá 4 % respondentů jsou s komunikací klubu nespokojena. Zbýlých 15 % respondentů pak komunikaci klubu nevěnuje přílišnou pozornost, takže si ani netroufají ji hodnotit. Tento výsledek poukazuje na to, že komunikační strategie klubu je zvolena správně a není tedy příliš nutné do ní nějakým výrazným způsobem zasahovat.

## **4. Navržení strategie k zefektivnění komunikace klubu**

Komunikační strategii klubu čili komunikaci klubu směrem k veřejnosti, médiím a cílové skupině lze hodnotit pozitivně. Výbornou komunikaci s médii a veřejností potvrzuje fakt, že v souvislosti s projektem pražského klubu HC LEV v KHL se objevují v médiích ve velké míře kladné ohlasy. Dobrou komunikaci s cílovou skupinou potvrzují výsledky provedeného výzkumu. Do komunikační strategie klubu není tedy nutné nějakým významným způsobem zasahovat.

Ovšem přestože klub HC LEV Praha věnuje své komunikaci a marketingové činnosti obecně velké úsilí, tak stále existuje dostatek možností, které by mohly vést k zefektivnění komunikace klubu s fanoušky, partnery a dalšími zainteresovanými skupinami, kterými jsou zejména média a veřejnost. Ač se to totiž na první pohled nemusí zdát, tak následující sezóna může být pro klub z pohledu boje o diváky mnohem složitější než ta první. V té první se klubu podařilo vzbudit mezi hokejovou veřejností velký zájem o to shlédnout nejlepší hokejovou soutěž v Evropě na vlastní oči. Ten byl ještě podpořen tím, že většinu sezóny v kádru HC LEV Praha i v kádrech jiných klubů KHL nastupovali díky výluce v zámořské NHL ty největší hokejové hvězdy světa. Nyní čeká pražský klub HC LEV velmi těžký úkol tento zájem udržet. Přáním klubu však je jej v následujících sezónách ještě zvýšit.

Při navržení strategie byly dodržovány jednotlivé kroky uvedené v kapitole 1.3. Nejprve byla tedy prostřednictvím výzkumu provedena identifikace cílové skupiny, dále jsou stanoveny cíle komunikace, následuje samotné navržení strategie komunikace, volba komunikačních nástrojů vhodných pro zvolenou strategii a sestavení rozpočtu. Identifikace cílové skupiny, což je první krok při navržení strategie, již byla předmětem předchozí kapitoly. Proběhla na základě kvantitativního výzkumu, do nějž se zapojili návštěvníci domácích utkání HC LEV Praha. Pro sběr dat byla zvolena metoda písemného a elektronického dotazování. Hlavním cílem výzkumu bylo právě splnit tento první krok. Tento cíl byl determinován třemi dílčími cíli, jimiž byla identifikace cílové skupiny podle třídicích parametrů, podle spotřebitelského chování a podle spokojenosti s komunikací klubu. Výsledky výzkumu byly vyhodnoceny v kapitole 3.6.

## 4.1 Navržení komunikační strategie

Strategie vychází ze stanovených cílů komunikace. Hlavním cílem je odlišit svůj produkt, kterým je hokejové utkání klubu HC LEV Praha v prestižní soutěži KHL, od ostatních a klást důraz na jeho hodnotu, díky které je v České republice jedinečný. Tuto hodnotu vytváří vysoká prestiž a kvalita Kontinentální hokejové ligy, ve které klub HC LEV Praha působí. Dalším cílem je samozřejmě stimulace poptávky čili zvýšení návštěvnosti domácích utkání pražského klubu. To se týká jednak udržení stávajících zákazníků a také oslovení a získání zákazníků nových. Na čem klub také usilovně pracuje a měl by pracovat i dále je budování dobrého jména a pověsti klubu. Dále je navrženo, aby jedním z komunikačních cílů klubu bylo také podpořit atmosféru na stadionu. Tím, co nelze v souvislosti s první sezónou klubu HC LEV Praha v KHL hodnotit kladně, je totiž právě atmosféra během domácích utkání. To je samozřejmě dáno tím, že klub vzhledem ke své krátké historii nemá příliš mnoho skalních příznivců, kteří by tuto atmosféru vytvářeli.

Ze stanovených cílů vychází navržený obsah komunikace. Obsahem sdělení pražského klubu HC LEV byly v uplynulé sezóně především faktické informace, takže sdělení byla spíše racionálního charakteru. To se týká zejména reklamy, ve které se tedy objevovaly informace o konání nejbližších domácích utkání popř. akcích pro fanoušky. Nad tím, se však nelze podívat, protože předtím nikdo klub HC LEV Praha neznal a samotnou soutěž KHL znali téměř všichni pouze z médií. Ovšem pro příští sezóny je navrženo, protože pražský HC LEV už si své místo mezi hokejovou veřejností rozhodně našel, aby se klub zaměřil kromě informačních sdělení i na sdělení emotivního charakteru, která mezi příjemci sdělení budou vzbuzovat emoce a prohlubovat jejich vztah ke klubu. Tato sdělení motivují příjemce sdělení k návštěvě utkání a zároveň je vybízejí ke klubové příslušnosti. Jednak to tedy přispěje ke stimulaci poptávky, ale může to také vést k podpoře atmosféry na stadionu během utkání, protože fanoušek, který sounáleží s klubem má samozřejmě blíže k tomu, aby podporoval klub i během zápasů a spoluvytvářel tak atmosféru na stadionu. Tato sdělení, která mají zasáhnout zejména emoce, tedy vedou k naplňování hned dvou komunikačních cílů. Obsah sdělení by měl být výstižný a jednoduše zapamatovatelný. Jsou tedy navrženy stručné klubové slogany, se kterými by se klub dlouhodobě ztotožňoval, a jejichž cílem je spojovat fanoušky a prohlubovat jejich vztah k pražskému klubu. Jsou jimi „*Bojujeme jako Lvi!*“, „*Bojuj i ty jako Lev!*“ a „*Srdce lva ti*



*nedovolí prohrát!“*. Těmi, kteří jsou vybráni pro sdělování tohoto obsahu dále, jsou Jiří Novotný, Erik Christensen a Ondřej Němec čili největší osobnosti z kádru HC LEV Praha. Všechny tři tyto hokejisty klub využíval ke komunikaci už v uplynulé sezóně. Pro reklamu v tištěných médiích, exteriérových médiích a internetu je navrženo, aby tato sdělení v podobě sloganů byla doplněna o ilustraci buď výše zmíněných hráčů radujících se ze vstřelené branky či podstupujících právě tvrdý osobní souboj se soupeřem nebo mohutně povzbuzujícího davu fanoušků HC LEV Praha, se kterými by se mohl příjemce reklamy ztotožnit.

Strategie komunikace pro sezónu 2013/14 vychází ze stanoveného rozpočtu na komunikaci, který je mírně vyšší než ten, kterým klub disponoval v minulé sezóně. Stanovený rozpočet na komunikaci rozdělený mezi jednotlivé nástroje je zpracován do tabulky 10.

*Tabulka 10: Rozpočet navržené strategie pro sezónu 2013/14*

	<b>Sezóna 2012/13</b>	<b>Sezóna 2013/14</b>
<b>Reklama</b>	7 000 000 Kč	8 000 000 Kč
<b>Public relations</b>	2 000 000 Kč	2 000 000 Kč
<b>Podpora prodeje</b>	1 750 000 Kč	3 000 000 Kč
<b>Osobní prodej</b>	1 200 000 Kč	1 200 000 Kč
<b>Přímý marketing</b>	150 000 Kč	200 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>12 100 000 Kč</b>	<b>14 300 000 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování podle informací získaných od managementu klubu

Celkový rozpočet na komunikaci klubu pro sezónu 2013/14 je stanoven ve výši 14 300 000 Kč. Je tedy zhruba o dva miliony vyšší než rozpočet, kterým klub disponoval v uplynulé sezóně. Zvýšení nákladů zapříčiňují navržená doporučení týkající se především reklamy a podpory prodeje. Zvýšení nákladů na reklamu je spojeno s dlouhodobějším pronájmem reklamních prostor pro sdělení emotivního charakteru, která jsou navržena. Není ovšem tak výrazné, protože návrh počítá s tím, že pro tato sdělení budou využívána zejména média, kterými disponuje klub. Rozpočet na reklamu tedy naroste ze 7 000 000 Kč na 8 000 000 Kč. Doporučení týkající se PR navrhuje, aby klub do charitativních projektů více zapojil hráče, což s sebou nepřináší žádné dodatečné náklady.

U podpory prodeje v podobě navržených stimulů lze předpokládat nárůst nákladů spojený jednak s dárkovými předměty pro fanoušky a cenami do soutěží ale také nákladů oportunitních. Tedy nákladů v podobě ztracených příjmů, o které klub přijde, zavedením navržených zvýhodnění na vstupné. Tato zvýhodnění by totiž znamenala, že klub sice nové fanoušky získá a s nimi i příjmy, ovšem na druhou stranu klub ztratí část příjmů od fanoušků stávajících, kteří za vstupné zaplatí méně, čímž klub trátí. A lze předpokládat, že klub by celkově na příjmech ze vstupného spíše ztratil než získal. Odhad nárůstu nákladů byl stanoven na 1 250 000 Kč. Nárůst rozpočtu na přímý marketing souvisí se zavedením newsletteru. Jedná se však pouze o mírný nárůst. V oblasti osobního prodeje k žádnému nárůstu nákladů nedochází, protože v této oblasti nejsou stanovena žádná doporučení.

Časový plán sezóny 2013/14 pro každý zvolený komunikační nástroj navržené strategie je znázorněn v tabulce 11.

*Tabulka 11: Časový plán navržené strategie pro sezónu 2013/14*

Sezóna 2013/14	2013								2014			
	Měsíc											
	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4
Reklama												
Public relations												
Podpora prodeje												
Přímý marketing												
Osobní prodej												

Zdroj: vlastní zpracování

Uvedené komunikační nástroje pražský klub samozřejmě využívá zejména v průběhu sezóny. Kontinentální hokejová liga startuje v září, už během měsíce srpna však lze navštívit utkání HC LEV Praha, jedná se ovšem pouze o přípravná utkání. Sezóna 2013/14 bude specifická v tom, že v únoru 2014 bude KHL z důvodu konání hokejového olympijského turnaje v ruském Soči přerušena. V tomto období tedy poklesne i intenzita využívání jednotlivých nástrojů. Základní část soutěže bude končit na začátku března a následovat bude play-off. A jestli pro pražský klub bude sezóna pokračovat i v dubnu závisí na tom, jak dlouho se v play-off udrží, pokud do něj samozřejmě postoupí.

Návrh počítá s tím, že reklamy bude využíváno pochopitelně během celé sezóny. A to i v předsezónním období a v únoru 2014, kdy bude soutěž přerušena. V té době bude ovšem intenzita reklamy nejnižší. Naopak nejvyšší intenzity bude reklama dosahovat při startu KHL čili v září 2013 a v březnu 2014, kdy startují vyřazovací boje play-off. Co se týče PR tak pro charitativní projekty a autogramiády jsou nejvhodnější srpen a prosinec 2013 a únor 2014. V těchto měsících totiž bude nejjednodušší uvolnit pro tyto akce hráče pražského HC LEV. Jinak to totiž nabitý program KHL příliš neumožňuje. Podpora prodeje v podobě stimulů bude probíhat také po celou sezónu, ale nejvíce budou fanoušci motivováni během prvních utkání sezóny a na startu vyřazovacích bojů. Přímý marketing, který pro klub nemá takovou důležitost, bude využíván během celé sezóny zhruba na stejné úrovni. U osobního prodeje je tomu podobně jako u reklamy a podpory prodeje, to znamená, že největší význam mu bude přikládán v září 2013, kdy startuje KHL, a na začátku play-off v březnu 2014. A to v souvislosti s činností maskota, který v těchto obdobích bude v ulicích oslovovat kolemjdoucí a zvat je na zápasy HC LEV Praha častěji než v jiných měsících.

## **4.2 Výběr komunikačních nástrojů**

Dalším dílčím cílem při sestavování strategie je výběr komunikačních nástrojů. V této části jsou tedy voleny takové nástroje, které jsou vhodné pro splnění všech stanovených cílů komunikace. Nástroje jsou voleny s ohledem na velikost rozpočtu.

### **4.2.1 Reklama**

Jedním s cílů komunikace je stimulace poptávky čili udržení zájmu stávajících fanoušků a zároveň získání fanoušků nových. Klub se toho snaží docílit zejména prostřednictvím reklamy a podpory prodeje. Co se týče výběru médií pro reklamu a reklamních nosičů, tak ten lze označit za dobře zvolený. Při tomto výběru pražský klub zvolil ty nejvhodnější kanály pro oslovení cílových skupin jak na regionální úrovni, tak na úrovni zaměřené pouze na Prahu a nejbližší okolí. Jednak je to dobře zvolené umístění exteriérové reklamy, zejména prostřednictvím reklamy situované do vozů a stanic pražského metra totiž lze oslovit všechny cílové skupiny klubu. Dále byla zvolena tištěná média, která patří podle

výzkumu agentury MEDIAN k těm nejoblíbenějším z hlediska čtenosti. Pro reklamu byly také vybrány rádiové stanice, které se podle výzkumu výše zmíněných agentur těší největší poslechovosti v České republice. S tímto výběrem tedy lze souhlasit. Sdělení emotivního charakteru, která byla navržena, jsou určena spíše pro stávající fanoušky než pro nové potenciální fanoušky, které by se těmito sděleními nepodařilo příliš oslovit. Proto jsou pro tato sdělení zvolena zejména média, kterými lze oslovit především stávající fanoušky. Jsou jimi tedy multimediální kostka, zápasový zpravodaj a reklamní plochy v blízkosti a uvnitř Tipsport arény.

Výzkum však prokázal, že největší počet fanoušků získává informaci o konání nejbližších domácích utkání pražského klubu HC LEV spíše na internetu než prostřednictvím médií, venkovní reklamy či dalších kanálů. Z tohoto důvodu je navrženo, aby klub zatraktivnil obsah klubových webových stránek a profilů na sociálních sítích, zejména tedy facebooku, který je v České republice nejvíce rozšířený. Doporučit lze zatraktivnění pomocí internetových soutěží o hodnotné ceny, což je ta nejjednodušší cesta, jak internetové uživatele přilákat na klubový web a zároveň je zde delší dobu udržet, aby mohli být zasaženi sděleními klubu. Soutěží pro fanoušky klub ve spolupráci s partnery během uplynulé sezóny připravil mnoho, ovšem převážná většina byla určena pro návštěvníky utkání přímo na stadionu. Proto je navržena internetová tipovací soutěž, která by probíhala na webových stránkách pražského klubu. Tipovací soutěž se vztahuje pouze na utkání klubu HC LEV Praha. Pravidla soutěže jsou stanovena tak, že soutěžící tipují výhru, prohru či remízu pražského klubu v utkání, dále se snaží odhadnout konečný výsledek utkání a také mají možnost zvolit jednoho hráče z kádru HC LEV Praha, kterému věří, že v daném utkání vstřelí branku. Za všechny správné tipy získávají body. Je tedy jasné, že pokud chtějí soutěžící uspět, tak musí sledovat nejen počínání pražského klubu ale i počínání jeho soupeřů v KHL, což přispěje ke zvýšení povědomí o klubu i o celé KHL mezi uživateli internetu.

Pro facebookový profil klubu je navrženo vyhlášení fotografické soutěže, která spočívá v tom, že fanoušci mohou zasílat své soutěžní fotografie, ze kterých musí být patrné, že soutěžící je fanouškem klubu HC LEV Praha. Cílem je, aby fanoušek svou fotografií co nejvíce zaujmul např. tím, kde nebo při jaké příležitosti je fotografie pořízena. Vítězem je ten fanoušek, jehož fotografie získá nejvyšší počet hlasů od fanoušků, kteří jsou členy

oficiální facebookové stránky klubu, kde bude album se soutěžními fotografiemi umístěno. Dá se předpokládat, že soutěžící budou v touze uspět sdílet své soutěžní fotografie mezi svými přáteli, čímž přispějí k tomu, že skupina fanoušků, které může klub prostřednictvím svého facebookového profilu oslovovat, se bude rozšiřovat.

Dále je navrženo, aby zápasové zpravodaje, které jsou dostupné jen v tištěné podobě na stadionu během daného utkání, byly dodatečně dostupné i online na webových stránkách klubu, jak požaduje i jeden z respondentů. Všechna vydaná čísla zpravodaje lze sice dodatečně za 10 Kč za kus zakoupit v klubovém fanshopu, ale příjmy z dodatečného prodeje nejsou ta vysoké, aby si nemohl klub dovolit zveřejnit zpravodaje, které nabízí i informace, které se nikde jinde neobjeví, zdarma na webových stránkách. Tím se zvýší počet příznivců, kteří jsou prostřednictvím zpravodaje, který nabízí klubu neomezené možnosti komunikace, oslovováni.

V provedeném výzkumu se také objevují respondenti, kteří postrádají oficiální klubovou aplikaci pro své mobilní telefony. Je tedy navrženo, aby webové stránky klubu a klubový facebook byly doplněny právě aplikací pro tzv. chytré telefony, které jsou v dnešní době velmi moderní a které si pořizuje stále větší množství lidí. Je běžné, že takovéto klubové aplikace prakticky nabízejí stejný obsah jako webové stránky, jsou však přizpůsobeny přesně vlastnostem těchto mobilních telefonů, takže orientace v nich je podstatně jednodušší a rychlejší než v případě, kdy jsou fanoušci nuceni otevřít si webovou stránku klubu prostřednictvím internetu ve svém mobilním telefonu. Dále tyto aplikace běžně nabízejí snadné propojení se sociálními sítěmi. Cílem je tedy usnadnit fanouškům přístup k informacím o aktuálním dění v klubu.

#### **4.2.2 Podpora prodeje**

Jak již bylo zmíněno, tak dalším komunikačním nástrojem, který je zvolen s cílem stimulovat poptávku, je podpora prodeje. Navrženo je několik stimulů, jejichž cílem je motivovat fanoušky k návštěvě utkání HC LEV Praha. První návrh vychází z toho, že výzkum odhalil, že hned čtvrtina respondentů by ráda navštěvovala každé domácí utkání klubu HC LEV Praha, ovšem zejména z časových důvodů se na všechna utkání nedostanou, takže nákup permanentní vstupenky se jim nevyplatí. A protože je skupina

těchto fanoušků tak početná, je navrženo zavedení zvýhodněné vstupenky, která by jejich majitelům umožňovala vstup na 15 domácích zápasů pražského HC LEV. Návrh stanovuje cenové zvýhodnění tak, že cena této zvýhodněné vstupenky by odpovídala ceně 12 jednorázových vstupenek. Nejen, že tím klub potěší tuto početnou skupinu fanoušků, ale zároveň získá jistotu, že tito fanoušci se na daný počet zápasů skutečně dostaví, protože v zájmu fanoušků je pochopitelně využít vstupenku bezezbytku. Ovšem v případě, kdy jsou tito fanoušci nuceni si kupovat vstupenky na jednotlivá utkání, tuto jistotu klub rozhodně nemá, protože takto fanoušci nejsou ničím vázáni a mohou dát před utkáním pražského klubu přednost jinému programu.

Dále výzkum poukazuje na to, že hned 65 % respondentů navštěvuje domácí utkání pražského HC LEV nejčastěji v doprovodu svých přátel. Nabízí se tedy možnost zvýhodnit vstupné pro skupiny fanoušků. Mezi hokejovými kluby je běžné nabízet zvýhodněné rodinné vstupné, protože jednou z důležitých cílových skupin jsou i děti. Klub však láká děti na stadion prostřednictvím akcí na vstupné pro hokejovou mládež a žáky základních a středních škol a také tím, že děti do 145 cm výšky mají vstup zdarma. Proto je navrženo, aby byly zavedeny slevy pro skupiny přátel, kteří se spolu vydají na zápas pražského klubu. Je běžné, že hokejoví příznivci chodí na hokej nejčastěji ve skupinách po dvou nebo po třech lidech. Návrh tedy počítá s tím, že sleva by se týkala skupin o čtyřech a více osobách. Ti, kteří tedy chodí ve skupinách o dvou nebo o třech lidech, by tak lákali své další přátele, aby navštívili zápas HC LEV Praha s nimi, čímž by se rozšiřovalo divácké osazenstvo na stadionu. Sleva by se stupňovala s rostoucím počtem osob ve skupině, takže ve skupině o čtyřech osobách každý získá 20% slevu na svou vstupenku, ve skupině o pěti osobách 25% slevu a ve skupině o šesti a více osobách 30% slevu. Pokud budou chtít fanoušci uplatnit tuto skupinovou slevu, tak samozřejmě již nemohou využít jiné slevy. Samozřejmě to nemusí znamenat pouze, že klub nové fanoušky získá, ale také, že fanoušci stávající se začnou sdružovat do skupin, aby získali výhodnější vstupné, což by pro klub znamenalo ztrátu části příjmů ze vstupného. Příjmy ze vstupného však nejsou tím příjmem, který by nějak zásadně promlouval do klubového rozpočtu, takže to pro klub může být druhořadé. V první řadě by klub mohlo těšit, že zprostředkovaně přes své stávající fanoušky získá fanoušky nové a také, že fanoušci drží pospolu a baví se spolu o dění v klubu, což může být jen ku prospěchu.

Pro udržení stávajících fanoušků je doporučen věrnostní program, jehož cílem je získávat si věrnost fanoušků a udržovat jejich zájem. Nejedná se však o takový ten již klasický příklad věrnostních programů, které jsou založené pouze na tom, že zákazníci získají různé slevy a výhody pouze na základě velikosti objemu jejich nákupů. Navržený věrnostní program má mezi fanoušky vzbudit soutěživost. Věrnostní program je navržen tak, že fanoušci získávají body za různé aktivity spojené s klubem a za tyto body následně získávají různé benefity v podobě dárkových předmětů či možnosti setkat se se svým oblíbeným hráčem. Každý benefit je oceněn určitým počtem bodů a členové věrnostního programu mohou po dosažení potřebného počtu bodů tyto body za benefit vyměnit. Zároveň bude probíhat veřejná soutěž mezi fanoušky o to, kdo získá během celé sezóny nejvíce bodů a první desítka umístěných dosáhne na ty nejvyšší benefity a nejhodnotnější dárky. Aby bylo o motivaci skutečně postaráno, počítá návrh s tím, že celkový vítěz bude mít možnost cestovat s týmem na jeden zvolený trip za venkovními zápasy.

Body by členové programu získávali za všelijaké aktivity související s klubem. Samozřejmě by se připočítávali body i za nákupy vstupenek, permanentek či předmětů z klubového fanshopu, ale takto získané body nebudou mít v konečném výsledku ten rozhodující vliv. Z těch ostatních aktivit fanoušků jsou body ohodnoceny účast na autogramiádách a jiných mimohokejových akcích, účast v soutěžích pořádaných klubem ať už během zápasů nebo na webových či facebookových stránkách a také doporučení věrnostního programu přátelům či známým, kteří se posléze do programu přihlásí. Dále, s ohledem na výsledky průzkumu, které říkají, že příznivci HC LEV Praha nejčastěji vyhledávají informace o klubu na internetu, návrh počítá s tím, že body bude možné získávat i za aktivity na webových stránkách klubu a oficiální facebookové stránce. Na facebookovém profilu klubu by tedy bylo ohodnoceno doporučení stránky HC LEV Praha přátelům, kteří se pak skutečně ke stránce přihlásí či sdílení článků, které se objeví na facebookové stránce klubu, na vlastní zdi. Do věrnostního programu by se také započítávaly body získané ve výše navržené internetové tipovací soutěži. Ta by probíhala tedy jednak samostatně, ale také jako součást věrnostního programu.

Cílem navrženého věrnostního programu je tedy udržovat zájem stávajících fanoušků, ale také získávat fanoušky nové, protože stávající fanoušci získávají body i za to, že

jakýmkoliv způsobem doporučí svým přátelům či známým navštívit utkání nebo jen webovou stránku klubu.

Dalším stimulem, kterým lze snadno motivovat fanoušky jsou drobné dárkové předměty. Těch si fanoušci velmi cení. Z toho důvodu je navrženo, aby klub pro některá vybraná utkání připravil pro své fanoušky nějaké dárkové předměty či poukázky. Rozhodně to ale nelze činit příliš často, protože fanoušci si na to pak velmi rychle zvykají a necení si toho tedy jako předtím. Nejideálnější období pro obdarování fanoušků je začátek soutěže, tzn. některé z prvních utkání v sezóně, a také start vyřazovacích bojů neboli play-off. Pro začátek soutěže je doporučeno obdarovat fanoušky nějakým drobným dárkem se symboly pražského klubu či vzhledem k tomu, že mezi hokejovými příznivci podle provedeného výzkumu výrazně převažují muži, poukázkou na pivo zdarma ke každé zakoupené vstupence. Pro start play-off už by se mohlo jednat o hodnotnější dárek. Tričko v klubových barvách s logem pražského HC LEV, které by se rozdávalo při příležitosti prvního utkání ve vyřazovacích bojích, by rozhodně fanoušky potěšilo. Návrh počítá s tím, že klub do této akce zapojí i své partnery a umožní jim na tričko umístit své logo, čímž se podaří výrazně snížit či úplně odmazat náklady spojené s touto akcí. Zaprvé to přiláká velké množství fanoušků, kteří jsou v play-off rozhodně potřeba, a zadruhé bude šířena značka klubu, protože se dá předpokládat, že fanoušci toto tričko obléknou i pro jiné příležitosti než jen pro utkání HC LEV Praha.

Ze získaných odpovědí z dotazníku mimo jiné vzešlo, že fanoušci HC LEV Praha navštěvují i jiné sportovní události v Praze. Nejčastěji hokejová utkání pražské Sparty, tedy klubu, který se Lvem sdílí holešovickou Tipsport arénu. A i vzhledem k tomu, že oba kluby spadají pod jednu společnost, nabízí se možnost se Spartou spolupracovat i v souvislosti se vstupným. A to např. tak, že každý majitel vstupenky na určité utkání Sparty získá slevu na nákup vstupenky na nejbližší domácí utkání HC LEV Praha. Tento krok však nelze klubu doporučit. Klub by tím totiž proti sobě mohl poštvat fanoušky ostatních českých klubů, kteří si najdou čas i k návštěvě jeho utkání a kteří jsou tedy pro něj také důležití. Ti by byli samozřejmě velmi nespokojení s tím, že platí vyšší vstupné jen z důvodu jiné klubové příslušnosti. A s přičtením toho, že Sparta Praha je také mnoha českými kluby vnímána jako velký rival, nebyl by to skutečně rozumný krok. I proto se



pražský HC LEV, přestože to majetkové spojení se Spartou je jednoznačné, snaží vystupovat jako samostatný klub.

V dnešní době jsou také velmi populární slevové servery, kde je možné zakoupit různé výrazně zlevněné zboží a služby. A výjimkou samozřejmě nejsou ani sportovní produkty od sportovního vybavení až po vstupenky na sportovní události. I Lev Praha má tedy možnost umístit svou nabídku, např. na zvýhodněné vstupné na nějaký méně atraktivní zápas, na tyto slevové servery. Konkrétně tedy na jejich webové stránky, přičemž některé nabídky jsou rozesílány i prostřednictvím emailu přímo do schránek registrovaných uživatelů těchto serverů. Ovšem i přes velkou popularitu zmíněných serverů to nelze klubu doporučit, protože důvěryhodnost značného množství nabídek, které se na slevových serverech objeví, není příliš vysoká, což by při umístění nabídky na některém z těchto serverů negativně poznamenalo i značku, kterou si pražský klub HC LEV Praha buduje. Důvěryhodnost této značky by klesala a jednoduše by se tak mohla stát značkou lacinou.

#### **4.2.3 Public relations**

Další nástroj komunikačního mixu často využívaný klubem je PR neboli vztahy s veřejností, který lze hodnotit také kladně. Jak již bylo několikrát zmíněno výše, tak komunikaci klubu s médii nelze téměř nic vytknout, protože média se staví jednoznačně na stranu pražského klubu. Ve stanoveném trendu by tedy klub měl pokračovat i dále. Podpořit své dobré jméno v očích veřejnosti se klub snaží pomocí různých charitativních akcí, do kterých se zapojuje. A charitativních projektů se také týká jediné doporučení v této oblasti. Klub HC LEV Praha se snaží získat si náklonost médií a veřejnosti tím, že podporuje, v některých případech i finančně, osoby i skupiny osob s různým handicapem a chce tak sdělit, že klubu nejsou tito lidé s těžkým osudem lhostejní. Nelze však říci, že by tyto charitativní akce klubu měly takovou odezvu zejména v médiích, kterou by klub očekával. Je to zapříčiněno tím, že klubu se příliš nepodařilo do těchto projektů zapojit hráče ani samotné fanoušky. Výjimkou byl pouze projekt Movember LEV Praha, kdy se to úspěšně podařilo, a také to vzbudilo zasloužené ohlasy. Proto je navrženo, aby do všech takovýchto akcí byli aktivně zapojeni i hokejisté, kteří jsou tváří klubu. Např. v uplynulé sezóně klub určitou finanční částkou podpořil oddělení dětské chirurgie Fakultní

nemocnice v Motole, šek tehdy předalo vedení klubu během vybraného utkání zástupcům nemocnice, či umožnil dětem z několika dětských domovů shlédnout utkání HC LEV Praha v KHL zcela zdarma. Ale příliš velké ohlasy to nepřineslo. Je tedy navrženo, pokud klub bude někdy v budoucnu podporovat podobné instituce, aby hokejisté pražského HC LEV byli do těchto akcí zapojeni tak, že děti osobně navštíví a popř. je obdarují i nějakými drobnými dárkovými předměty. Charitativní činnost klubu poté bude cílovými skupinami, médii i veřejností vnímána podstatně více. Co se týče prohlubování vztahů s fanoušky, tak kladně hodnocené jsou setkání hráčů a vedení s fanoušky, protože fanoušci velmi kvitují to, že se mohou blíže seznámit zejména s hokejisty svého oblíbeného klubu. I o autogramiády celého týmu byl mezi fanoušky velký zájem. Výsledky výzkumu to také dokazují, protože hned 35 % respondentů se těchto akcí účastní. Větší polovina z nich by však uvítala, kdyby se podobné akce konaly častěji. Je však otázkou, jestli je v silách klubu hráče pro tyto akce v budoucnu uvolňovat častěji. V nabitém programu KHL jsou tyto možnosti dosti omezené. Navíc v příští hokejové sezóně se bude konat i olympijský hokejový turnaj v ruském Soči, takže volných dnů mezi utkáními skutečně nebude mnoho.

#### **4.2.4 Přímý marketing a osobní prodej**

Co se týče oblasti přímého marketingu a osobního prodeje, tak zde prakticky není co doporučit, protože přímý marketing je, dá se říci, pro pražský klub nejméně důležitým nástrojem komunikačního mixu a aktivity osobního prodeje, které již mají pro klub podstatnější význam, lze hodnotit jen pozitivně. Cestou přímého marketingu klub oslovuje své fanoušky prostřednictvím SMS servisu, který je však zprostředkováván externí firmou, a nově také prostřednictvím newsletteru. Tyto přímé komunikační kanály však slouží spíše ke zvýšení informovanosti fanoušků než k nějakému pobízení fanoušků k tomu, aby se vydali na zápas HC LEV Praha. Využití některých dalších možností přímého marketingu by pro klub nebylo příliš zajímavé.

Osobního prodej má pro klub již podstatnější význam. V této oblasti lze hodnotit činnost maskota, jednání s partnery a akce, na kterých se osobně střetávají fanoušci s hráči a s vedením. Setkání fanoušků s hráči a s vedením již byla hodnocena výše a byla hodnocena kladně. Činnost maskota lze hodnotit podobně. Prakticky před každou sérií

domácích zápasů se vydává do pražských ulic, kde láká kolemjdoucí na hokej. A z ohlasů, které se donesly ke klubovému vedení, je zejména mezi dětmi oblíbený. Jednání s partnery probíhají na standartní úrovni a servis, který klub svým partnerům poskytuje, sice ničím nevybočuje z řady, ale je takový, na který jsou partneři zvyklí. Takže v oblasti osobního prodeje nelze klubu nic vytknout a není tedy ani co doporučit.

#### **4.2.5 Nové moderní nástroje komunikace**

Z nových moderních nástrojů je vybrána guerilla. Navržena je akce, jejíž součástí jsou samotní hokejisté Lva. Ti by ve spřáteleném nákupním centru galerie Harfa, které je v těsné blízkosti O2 arény, vystupovali jako živé figuríny. A to na výstavních místech centra, kde je nejvyšší frekvence osob a kde by byl také umístěn stánek s klubovými předměty. Hokejisté by byli oblečeni do klubového oblečení a snažili by se budít dojem neživé figuríny. Cílem je, aby se nad tím kolemjdoucí pozastavovali a řešili, jestli se skutečně jedná o samotné hráče nebo jen figuríny. Hráči by ale samozřejmě mírně naznačovali, např. mrknutím oka, že jsou to skutečně oni. Touto formou, aniž by si kolemjdoucí uvědomili, že se jedná o propagaci, lze zvýšit povědomí o klubu HC LEV Praha a popř. i prodej klubových předmětů na tomto místě. Pro tuto guerillu je doporučen termín a čas, kdy ke svému utkání bude v nedaleké O2 aréně právě nastupovat konkurenční HC Slavia Praha. Jedná se tedy i o určitou formu ambush marketingu.

## **Závěr**

Sport již dávno není jen odvětvím pro pobavení lidí, ale také specifickým odvětvím marketingu. Sportovní organizace jsou totiž nuceny se marketingem zabývat, aby byly schopny alespoň udržet své současné pozice. A hokejové kluby nejsou samozřejmě výjimkou. Hlavním cílem sportovního marketingu je udržet stávající zákazníky neboli fanoušky a další nové zákazníky na svou stranu získat. Příjmy profesionálních klubů plynoucí od zákazníků, tedy ze vstupného, představují v českých podmínkách sice jen malé procento celkového rozpočtu, ale i přesto jsou fanoušci pro kluby nepostradatelní, protože klub bez přízně fanoušků není zajímavý pro sponzory. A bez podpory sponzorů není většina českých profesionálních klubů schopna vůbec existovat. Kluby se snaží dosáhnout výše zmíněného hlavního cíle tím, že používají rozličných nástrojů marketingové komunikace, kterými oslovují cílové i další zainteresované skupiny. A pro volbu vhodných komunikačních nástrojů je nutné znát svou cílovou skupinu.

Diplomová práce se blíže zaměřuje na marketingovou činnost, zejména na marketingovou komunikaci, hokejového klubu HC LEV Praha. Práce se zabývá popisem marketingového mixu a již používaných nástrojů komunikačního mixu. Na základě výsledků kvantitativního výzkumu jsou následně tyto komunikační nástroje podrobeny hodnocení a také je navržena vhodná strategie komunikace.

První kapitola se zabývá teorií marketingu a marketingové komunikace, přičemž snahou je zaměřit se především na specifické sportovní prostředí. To je svou povahou specifické zejména v tom, že mnohé faktory, které sportovní produkt ovlivňují a které jsou často i rozhodující, nemohou kluby svou marketingovou činností ovlivnit. Jsou to v první řadě sportovní výsledky.

Ve druhé kapitole, která již spadá pod praktickou část, je představen klub HC LEV Praha a je zde také vyhodnocena návštěvnost domácích utkání, což je stěžejní produkt, který klub nabízí. V kapitole jsou také popsány nástroje marketingového a komunikačního mixu klubu. Vzhledem k tomu, že klub prožíval vůbec první rok své existence a přízeň fanoušků a veřejnosti si tedy teprve získával, tak je komunikaci klubu přikládán ještě větší význam. Pražský klub klade důraz na úzkou spolupráci s médii a také nabízí velké množství

stimulů, které mají za úkol motivovat cílovou skupinu k návštěvě domácího utkání HC LEV Praha. A v souvislosti s tím, že klub se snaží vystupovat jako český klub, nikoliv pouze jako klub pražský, je marketingová komunikace zaměřena nejen na Prahu a její nejbližší okolí, ale i na další dobře dopravně dostupné regiony.

Třetí kapitola je věnována primárnímu kvantitativnímu výzkumu, jehož cílem je identifikovat skupiny stávajících zákazníků z hlediska třídících parametrů, dále také z hlediska jejich spotřebitelského chování a z hlediska jejich spokojenosti s komunikací klubu. Výzkum prokázal, že mezi příznivci klubu významně převládá mužské zastoupení, což není vzhledem charakteru produktu překvapující. Z hlediska věkového rozložení převažuje skupina ve věku od 15 do 25 let, následovaná skupinou od 26 do 35 let věku. Tyto věkové skupiny se tedy jeví jako pro klub nejzajímavější. Dále výzkum poukazuje na to, že nejvíce stávajících fanoušků bydlí v Praze či jejím nejbližším okolí, což je pochopitelné. Zanedbatelní však nejsou ani fanoušci, kteří dojíždí z Ústeckého, Jihočeského, Královéhradeckého, Pardubického a Jihomoravského kraje. Z otázek dotazujících se na spokojenost respondentů s komunikací klubu plyne, že stávající fanoušci klubu jsou s ní spokojeni.

Ve čtvrté kapitole je zhodnocena účinnost jednotlivých nástrojů komunikace používaných klubem a je zde navržena strategie komunikace klubu pro sezónu 2013/14. Návrhy v této kapitole vychází zejména z výsledků provedeného výzkumu. Výzkum v předchozí kapitole poukázal na to, že cílová skupina je s komunikací klubu spokojena. I spolupráci s médii lze hodnotit podobně, protože ohlasy na projekt HC LEV Praha v KHL jsou pozitivní. Ovšem vzhledem k tomu, že následující sezóna 2013/14 může být pro klub v souvislosti s udržením zájmu fanoušků obtížnější než ta uplynulá, byla navržena vhodná strategie komunikace. Strategie vychází ze stanovených cílů, kterými je stimulace poptávky v podobě udržení stávajících fanoušků a získání fanoušků nových, budování dobrého jména a pověsti klubu, kladení důrazu na jedinečnost produktu, kterým utkání KHL v ČR je, a podpora atmosféry na stadionu. Zlepšení atmosféry na stadionu by mělo být dosaženo prostřednictvím emocionálních sdělení, které mezi fanoušky probouzejí emoce a prohlubují jejich vztah ke klubu. Další doporučení se týkají převážně zatraktivnění klubové prezentace na internetu a podpory prodeje. Doporučení v oblasti podpory prodeje se zaměřují na skupiny fanoušků, které se podle provedeného výzkumu jeví jako pro klub

nejzajímavější. Nástroje podpory prodeje jsou navrženy s cílem stimulovat poptávku. Konkrétně pro stávající příznivce je poté navržen věrnostní program, který věrným fanouškům nabízí různé benefity.

## Seznam použité literatury

### Citace:

DE PELSMACKER, P., M. GEUENS, J. VAN DEN BERGH. *Marketingová komunikace*. Praha: Grada, 2003. 581 s. ISBN 80-247-0254-1.

ČÁSLAVOVÁ, E. *Management a marketing sportu*. 1. vyd. Praha: Olympia, 2009. 225 s. ISBN 978-80-7376-150-9.

DURDOVÁ, I. *Základní aspekty marketingu ve sportu*. 2. vyd. Ostrava: Ekonomická fakulta VŠB- TU Ostrava, 2009. 84 s. ISBN 978-80-248-2176-4.

FYODOROV, G. *Lockout forcing top NHL players to Russia*. *Daily Gleaner*. [on-line]. 2012 [vid 2013-03-16]. ISSN 0821-6983. Dostupné prostřednictvím ProQuest Central z: <http://search.proquest.com/docview/1040947780?accountid=17116>

HC LEV PRAHA. *Oficiální web hokejového klubu HC LEV Praha: Historie* [online]. 2011-2013 [vid. 2013-03-17]. Dostupné z: <http://www.levpraha.cz/zobraz.asp?t=historie>

HC LEV PRAHA. *Oficiální web hokejového klubu HC LEV Praha: LEV Praha pomáhá* [online]. 2013 [vid. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.levpraha.cz/zobraz.asp?t=charita>

KARLÍČEK, M., P. KRÁL. *Marketingová komunikace: jak komunikovat na našem trhu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011. 213 s. ISBN 978-80-247-3541-2.

KOTLER, P., V. WONG, J. SAUNDERS, G. ARMSTRONG. *Moderní marketing*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTLER, P., K. L. KELLER. *Marketing management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1359-5.

KOTLER, P. *Marketing management*. 7. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85605-02-2.

KOZEL, R. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-x

KULKA, J. *Psychologie umění*. Vyd. 2., přeprac. a dopl., v Grada Publishing 1. Praha: Grada, 2008. 435 s. ISBN 978-80-247-2329-7.

MEDIAN. *Media projekt – 2. pololetí 2012* [online]. 2013a [vid. 2013-04-06]. Dostupné z: [http://www.median.cz/docs/MP\\_2012\\_3+4Q\\_zprava.pdf](http://www.median.cz/docs/MP_2012_3+4Q_zprava.pdf)

MEDIAN. *Radio projekt – 2. pololetí 2012* [online]. 2013b [vid. 2013-04-06]. Dostupné z: [http://www.median.cz/docs/RP\\_2012\\_3+4Q\\_zprava.pdf](http://www.median.cz/docs/RP_2012_3+4Q_zprava.pdf)

MULLIN, B. J.; S. HARDY, W. A. SUTTON, W. *Sport marketing*. 3rd ed. Champaign: Human Kinetics, 2007. 539 s. ISBN 978-0-7360-6052-3.

PŘIKRYLOVÁ, J., H. JAHODOVÁ. *Moderní marketingová komunikace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 303 s. ISBN 978-80-247-3622-8.

SVĚTLÍK, J.. *Marketing a reklama*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2003. 170 s. ISBN 80-7318-140-1

SVĚTLÍK, J. *Marketing - cesta k trhu*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2005. 340 s. ISBN 80-86898-48-2.

URBAN, L., J. DUBSKÝ, K. MURDZA. *Masová komunikace a veřejné mínění*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2011. 230 s. ISBN 978-80-247-3563-4.



## **Bibliografie:**

DRAHORÁD, T. *Ihned.cz: Hokej neumí vydělat, žije v minulosti. V Chomutově ale vědí, jak přilákat diváky.* [online]. 2012 [vid. 2013-02-12]. Dostupné z: <http://sport.ihned.cz/c1-54592490-hokej-neumi-vydelat-zije-v-minulosti-v-chomutove-ale-vedi-jak-prilakat-divaky>

JANČA, T. *Sportbiz.cz: Ukázky z budoucnosti sportovního marketingu* [online]. 2011 [vid. 2013-02-12]. Dostupné z: <http://www.sportbiz.cz/2011/04/ukazky-z-budoucnosti-sportovniho-marketingu/>

JANČA, T. *Sportbiz.cz: Hokejová Plzeň a jedna praktická lekce z komunikace s fanoušky* [online]. 2011 [vid. 2013-02-12]. Dostupné z: <http://www.sportbiz.cz/2011/02/hokejova-plzen-a-jedna-prakticka-lekce-z-komunikace-s-fanousky/>

ZAMAZAL, O. *Česká televize: Etymologie a typologie (hokejového) fanouška* [online]. 2013 [vid. 2013-03-08]. Dostupné z: <http://www.ceskatelevize.cz/ct24/blogy/216529-etymologie-a-typologie-hokejoveho-fanouska/>

## Seznam příloh

<b>Příloha A</b>	<b>Dotazník k výzkumu.....</b>	<b>109</b>
<b>Příloha B</b>	<b>Ukázka inzerce v tištěných médiích .....</b>	<b>111</b>
<b>Příloha C</b>	<b>Ukázka propagačních letáků .....</b>	<b>112</b>
<b>Příloha D</b>	<b>Ukázka venkovní reklamy .....</b>	<b>114</b>

## Příloha A Dotazník k výzkumu

# SOUTĚŽ O VSTUPENKY

**VYPLŇ KRÁTKÝ DOTAZNÍK A ZAPOJ SE DO SOUTĚŽE O 2 VSTUPENKY NA JEDNO Z NÁSLEDUJÍCÍCH UTKÁNÍ HC LEV PRAHA!**

*Vážení fanoušci,*

*studuji na Technické univerzitě v Liberci a právě pracuji na diplomové práci na téma **Komunikační strategie klubu HC LEV Praha**. Chtěl bych Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku. Vždy, prosím, zaškrtněte jen jednu Vám nejbližší odpověď. Dotazník je anonymní, ovšem pokud chcete soutěžit o vstupenky, uveďte své jméno a kontakt (tel./email). Vyplněný dotazník, prosím, odevzdejte na stáncích fanshopu, které jsou otevřeny během i po skončení utkání, nebo při Vaší příští návštěvě na pokladnách či v zákaznickém centru Tipsport arény.*

*Děkuji za Váš čas a přeji hezký den.*

*Vít Fiala*

**1. JSTE ČLEMEM OFICIÁLNÍHO FANKLUBU HC LEV PRAHA?**

A) ☐ Ano B) ☐ Ne

**2. VLASTNÍTE PERMANENTKU?**

A) ☐ Ano B) ☐ Ne

**3. JAK ČASTO NAVŠTĚVUJETE DOMÁCÍ UTKÁNÍ PRAŽSKÉHO LVA?**

- A) ☐ Chodím pravidelně na každý zápas.  
B) ☐ Snažím se chodit pravidelně, ale ne vždy se na utkání dostanu, takže permanentka se mi nevyplatí, uvítal/a bych např. zvýhodněnou permanentku na 15 - 20 vstupů.  
C) ☐ Chodím jen na atraktivní utkání a soupeře.  
D) ☐ Chodím spíše sporadicky.  
E) ☐ Lva sleduji pouze v televizi a na internetu.

**4. S KÝM CHODÍTE NEJČASTĚJI NA UTKÁNÍ PRAŽSKÉHO LVA?**

- A) ☐ s kamarády  
B) ☐ s partnerem/partnerkou  
C) ☐ s rodinou (s partnerem/partnerkou a dětmi nebo jen s dětmi)  
D) ☐ sám/a

**5. CO MÁ HLAVNÍ VLIV NA TO, ZDA NAVŠTÍVITE UTKÁNÍ LVA?**

- A) ☐ Chodím, ať se děje, co se děje.  
B) ☐ Atraktivita utkání/soupeře.  
C) ☐ Aktuální forma a výsledky Lva.  
D) ☐ Akce pro fanoušky, doprovodný program, divácké soutěže apod.

**6. JSTE SPOKOJEN/A S CENAMI VSTUPNÉHO NA DOMÁCÍ UTKÁNÍ LVA?**

- A) ☐ Ano, ceny vstupného jsou odpovídající.  
B) ☐ Ne, ceny vstupného jsou příliš drahé.  
C) ☐ Ceny vstupného neřeším.

**7. ODKUD SE DOVÍDÁTE O NÁSLEDUJÍCÍCH UTKÁNÍCH LVA?**

- A) ☐ z webových stránek klubu/klubového facebooku  
B) ☐ z billboardů a plakátů ve městě  
C) ☐ z televize a rádia  
D) ☐ z novin  
E) ☐ od kamarádů a známých



**8. NAVŠTĚVUJETE JAKO DIVÁK I JINÉ SPORTY V PRAZE?**

- A) ☐ Ano, hokej – HC Sparta Praha  
B) ☐ Ano, hokej – HC Slavia Praha  
C) ☐ Ano, fotbal – AC Sparta Praha  
D) ☐ Ano, fotbal – SK Slavia Praha  
E) ☐ Ano, jiný (prosím doplňte) \_\_\_\_\_  
F) ☐ Ne

**9. ÚČASTNÍTE SE AKCÍ PRO FANOUŠKY (AUTOGRAMIÁDY APOD.)?**

- A) ☐ Ano a jsem s nimi spokojen/a.  
B) ☐ Ano, myslím si ale, že tyto akce by se mohly konat častěji.  
C) ☐ Ne, zajímám se pouze o hokej.

**10. VLASTNÍTE NĚJAKÝ FANOUŠKOVSKÝ PŘEDMĚT Z FANSHOPU?**

- A) ☐ Ano B) ☐ Ne

**11. CHYBÍ VÁM NĚJAKÁ SLUŽBA, KTEROU BY PRO VÁS MOHL KLUB ZAJISTIT?**

- A) ☐ Ano (prosím doplňte) \_\_\_\_\_  
B) ☐ Ne

**12. JSTE SPOKOJEN S KOMUNIKACÍ KLUBU SMĚREM K FANOUŠKŮM?**

- A) ☐ Ano, komunikace klubu je na dobré úrovni.  
B) ☐ Ne, informovanost fanoušků je slabá.  
C) ☐ Nevím, nevěnuji tomu pozornost.

**13. POHLAVÍ:**

- A) ☐ muž B) ☐ žena

**14. VĚK:**

- A) ☐ 0 - 15 let D) ☐ 36 - 45 let G) ☐ 65 let a více  
B) ☐ 16 - 25 let E) ☐ 46 - 55 let  
C) ☐ 26 - 35 let F) ☐ 56 - 65 let

**15. BYDLIŠTĚ:**

- A) ☐ Praha  
B) ☐ Jiné (prosím doplňte) \_\_\_\_\_

**16. AKTUÁLNÍ STAV:**

- A) ☐ zaměstnaný/á  
B) ☐ momentálně nezaměstnaný/á  
C) ☐ student/ka  
D) ☐ důchodce/důchodkyně

**17. VZDĚLÁNÍ:**

- A) ☐ základní  
B) ☐ vyučení  
C) ☐ střední s maturitou  
D) ☐ vyšší odborné  
E) ☐ vysokoškolské

**18. S JAK VYSOKOU FINANČNÍ ČÁSTKOU MĚSÍČNĚ ZHRUBA DISPONUJETE:**

- A) ☐ 0 – 10 000 Kč D) ☐ 20 001 - 30 000 Kč  
B) ☐ 10 001 - 20 000 Kč E) ☐ 30 001 - 50 000 Kč  
C) ☐ 10 001 Kč – 20 000 Kč F) ☐ 50 001 - 100 000 Kč

**DĚKUJI ZA VAŠE ODPOVĚDI.**

**JMÉNO:** \_\_\_\_\_ **KONTAKT:** \_\_\_\_\_

## Příloha B Ukázka inzerce v tištěných médiích

**NEJLEPŠÍ HOKEJOVÁ LIGA EVROPY**

**10 MEDAILISTŮ MS V KÁDRU HC LEV PRAHA**

**čt - 20 / 9 / 2012**  
19:00 hod. Tipsport Arena  
HC LEV PRAHA VS. AVANGARD OMSK

**so - 22 / 9 / 2012**  
17:00 hod. Tipsport Arena  
HC LEV PRAHA VS. BARYS ASTANA

**po - 24 / 9 / 2012**  
19:00 hod. Tipsport Arena  
HC LEV PRAHA VS. HC JUGRA CHANTY-MANSIJSK

Vstupenky již nyní v prodeji na Zákaznickém centru Tipsport areny a na [www.ticketportal.cz](http://www.ticketportal.cz)

[www.levpraha.cz](http://www.levpraha.cz)

Obrázek B1: Pozvánka na zářijová domácí utkání HC LEV Praha  
Zdroj: interní materiály klubu HC LEV Praha

**Erik CHRISTENSEN**

**VSTUPENKY JIŽ ZA 100 Kč!**

**LVÍ VÁNOCE**

**pá - 21 / 12 / 2012**  
19:00 hod. Tipsport Arena  
HC LEV PRAHA VS. SALAVAT JULAJEV UFA

**ne - 23 / 12 / 2012**  
15:00 hod. Tipsport Arena  
HC LEV PRAHA VS. NEFTĚCHMIK NIŽNĚKAMSK

**po - 24 / 12 / 2012**  
13:00 hod. Tipsport Arena  
HC LEV PRAHA VS. AK BARS KAZAŇ

Vstupenky již nyní v prodeji na Zákaznickém centru Tipsport areny a na [www.ticketportal.cz](http://www.ticketportal.cz) a na [www.sazkaticket.cz](http://www.sazkaticket.cz)

[www.levpraha.cz](http://www.levpraha.cz)

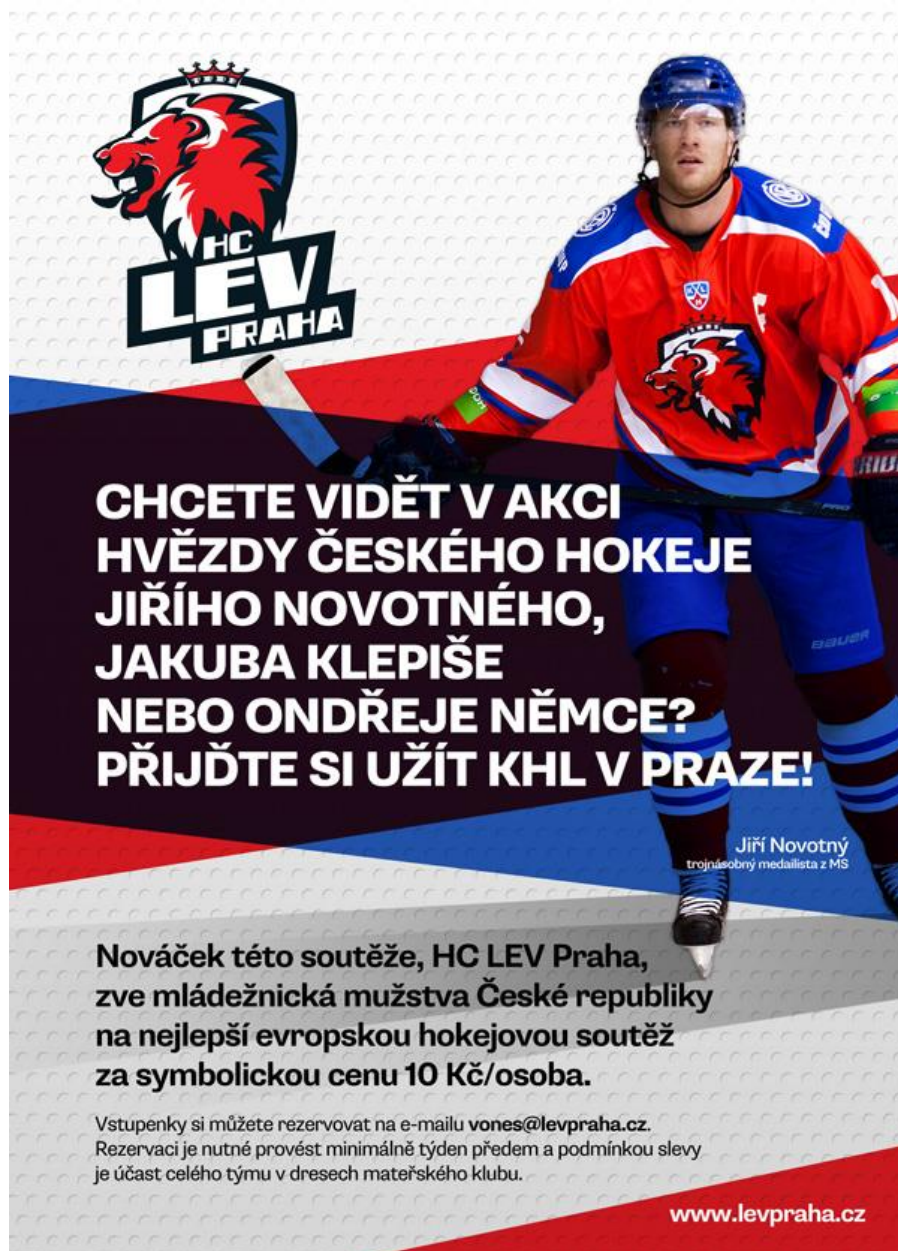
Obrázek B2: Pozvánka na prosincová domácí utkání HC LEV Praha  
Zdroj: interní materiály klubu HC LEV Praha



## Příloha C Ukázka propagačních letáků



Obrázek C1: Pozvánka na autogramiádu hráčů HC LEV Praha  
Zdroj: interní materiály klubu HC LEV Praha

The advertisement features a hockey player, Jiří Novotný, in a red and blue HC LEV Praha jersey, holding a hockey stick. The background is a stylized graphic with red, white, and blue geometric shapes. The HC LEV Praha logo is in the top left corner. The main text is in white on a dark blue background, asking if you want to see Czech hockey stars in action. Below this, it mentions that the club is inviting youth teams to a European tournament. At the bottom, there is information about ticket reservations and the club's website.

**HC LEV PRAHA**

**CHCETE VIDĚT V AKCI  
HVĚZDY ČESKÉHO HOKEJE  
JIŘÍHO NOVOTNÉHO,  
JAKUBA KLEPIŠE  
NEBO ONDŘEJE NĚMCE?  
PŘIJĎTE SI UŽÍT KHL V PRAZE!**

Jiří Novotný  
trojnásobný medailista z MS

**Nováček této soutěže, HC LEV Praha,  
zve mládežnická mužstva České republiky  
na nejlepší evropskou hokejovou soutěž  
za symbolickou cenu 10 Kč/osoba.**

Vstupenky si můžete rezervovat na e-mailu [vones@levpraha.cz](mailto:vones@levpraha.cz).  
Rezervaci je nutné provést minimálně týden předem a podmínkou slevy  
je účast celého týmu v dresech mateřského klubu.

[www.levpraha.cz](http://www.levpraha.cz)

Obrázek C2: Nabídka pro hokejovou mládež  
Zdroj: interní materiály klubu

## Příloha D Ukázka venkovní reklamy



Obrázek D1: Reklamní poutač informující o KHL v Praze  
Zdroj: vlastní



Obrázek D2: Reklamní poutač v blízkosti Tipsport arény informující o utkáních play-off  
Zdroj: vlastní